SAMSUL MA'ARIF

MANAJEMEN MUTU TERPADU

BERBASIS KARAKTER

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN AMPEL

SURABAYA – INDONESIA

MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER

UNDANG-UNDANG HAK CIPTA NO. 19 TAHUN 2002

Pasal 72

(1). Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (lima miliar rupiah).

(2). Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER

fp
Fikrah Publishing

MANAJEMEN MUTU TERPADU
BERBASIS KARAKTER

Penulis:
Samsul Ma'arif

Editor:
Dr. H. Mohammad Kurjum,M.Ag.

Desain Isi dan Cover:
Tim Fatawa Publishing

Penerbit:
FATAWA PUBLISHING
Jl. Mega Permai No. 8 Semarang, Jawa Tengah, Indonesia
Telp. 024-74019660, 0813-2668-3562
Website: www.fatawa-publishing.com
E-mail : fatawapublishing@gmail.com

ISBN: 978-623-6408-44-5

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No. 19 Th. 2002
All rights reserved

Cetakan Pertama, Oktober 2019

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohim

Assalamualaikum wr.wb.

Alhamdulillah puji syukur penulis kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan *rahmat*, *taufiq*, *hidayah*, dan *inayah*-Nya, sehingga dapat menyelesaikan buku yang berjudul **Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter**.

Penulisan buku ini dilaksanakan sebagai salah satu bentuk Tri Dharma Perguruan Tinggi. Buku ini terdiri atas delapan bab yang membahas tentang manajemen mutu berbasis karakter di sekolah model, sangat bermanfaat untuk mengelola lembaga pendidikan Islam yang mempunyai keinginan untuk maju dan Profesional.

Penulis mengucapkan syukur kepada semua pihak yang membantu. Atas semua bantuannya, penulis benar-benar tidak mampu untuk membalas budi baiknya, kecuali

mendo'akan semoga Allah memberikan pahala yang setimpal dengan amal baiknya.

Akhirnya penulis hanya bisa berharap, semoga buku ini betapapun sederhananya dapat berguna dalam mengembangkan dan menjamin Mutu lembaga pendidikan Islam. *amin yarobal 'alamin.*

Wassalamu 'Alaikum Wr. Wb.

Surabaya, Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI vii

DAFTAR GAMBAR x

DAFTAR TABEL xi

Bab I MANAJEMEN MUTU 1

A. Pendahuluan 1
B. Pengertian Mutu Pendidikan 5
C. Konsep Manajemen Mutu Pendidikan 9
D. Manfaat Manajemen Mutu 11
E. Tujuan dan Indikator Mutu Pendidikan 12
F. Langkah dalam Pengembangan Organisasi 14
G. Perumusan Strategi dalam Mewujudkan Mutu 16

Bab II PERENCANAAN MUTU 19

A. Latar Belakang 19
B. Pentingnya Evaluasi Diri Sekolah 20
C. Analisis SWOT Lembaga Pendidikan 21
D. Kondisi Pendidikan Sekolah 23
E. Rencana Pemenuhan Mutu 25

Bab III PENGENDALIAN MUTU TERPADU 29

A. Konsep Pengendalian Mutu 29
B. Tujuan dan Fungsi Pengendalian Mutu 32
C. Proses Pengendalian Mutu 33
D. Sasaran Pengendalian Mutu Pendidikan 35

Bab IV PERAN KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI PADA MUTU 37

A. Pendahuluan 37
B. Visi dan Misi Sekolah Sebagai Pondasi Budaya Mutu 42

Bab V PENDIDIKAN KARAKTER 49

Bab VI MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER 53

A. Konsep Mutu Terpadu Berbasis Karakter 53
B. Definisi Mutu Terpadu 54
C. Karakteristik Mutu Terpadu 54
D. Strategi Perbaikan Mutu dalam Dunia Pendidikan 57
E. Implementasi Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu 59

Bab VII SEKOLAH MODEL 75

A. Pendahuluan 75
B. Sistem Manajemen Madrasah Model 77
C. Sekolah Unggul 81
D. Sekolah Adiwiyata 83

Bab VIII IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER DI SEKOLAH MODEL 85

A. Pendahuluan 85
B. Manajemen Layanan Peserta Didik 86
C. Manajemen Ketenagaan 91
D. Manajemen kurikulum dan Pembelajaran 95
E. Manajemen Keuangan Sekolah 97
F. Manajemen Fasilitas 100
G. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Orang Tua Siswa/Masyarakat 101
H. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Berorientasi pada Mutu 102
I. Menumbuh Kembangkan Nilai Budaya Mutu Sekolah Model 106
J. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter 108

Bab IX MENGUJI MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER DI SEKOLAH MENENGAH ATAS JAWA TIMUR 111

A. Pendahuluan 111
B. Metode 118
C. Hasil dan Pembahasan 122
D. Simpulan 148

DAFTAR PUSTAKA 149

TENTANG PENULIS 155

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perencanaan Mutu	26
Gambar 6.1	Skema Berpikir Kebijakan MPMBS di Indonesia	63
Gambar 6.2	Peningkatan Mutu Berkelanjutan	66
Gambar 8.1	Peningkatan Mutu Berkelanjutan dari sisi Peserta Didik	86
Gambar 8.2	Peran Kepala Sekolah	102
Gambar 9.1	Model Karakter Utama di MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang, MAN 3 Tambak Beras Jombang	121
Gambar 9.2	Model Circular Manajemen Mutu Berbasis Karakter di MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang, MAN 3 Tambak Beras Jombang	132

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Fasilitas dan Budaya Mutu Sekolah Unggul	46
Tabel 9.1	Profil Lokasi Penelitian	118
Tabel 9.2	Internalisasi Karakter dalam Visi Sekolah	122
Tabel 9.3	Tag Line Budaya Mutu Berbasis Karakter	129

جامعة دار العلوم المعهدية العالية

UNIVERSITAS PESANTREN TINGGI

Darul Ulum

JOMBANG – INDONESIA

www.unipdu.ac.id

Bab I
MANAJEMEN MUTU

A. Pendahuluan

Dalam konteks pendidikan Indonesia, empat tantangan utama muncul, yakni globalisasi, krisis multidimensi, otonomi daerah, serta harapan dan tuntutan masyarakat terhadap pendidikan berkualitas dan beretika.

Tantangan pertama adalah dampak globalisasi yang ditandai oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan harus mampu menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi, wawasan yang luas, kompetensi yang kompetitif, dan keterampilan yang unggul sesuai dengan Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003. Tujuan utama adalah memastikan bahwa SDM Indonesia mencapai standar keimanan, akhlak mulia, kesehatan, keilmuan, kreativitas, kemandirian, serta kewarganegaraan yang demokratis dan bertanggung jawab.

Tantangan kedua terkait dengan krisis multidimensi yang timbul akibat krisis moneter yang berkepanjangan dan perubahan dalam paradigma politik yang otoriter. Hal ini

telah berdampak pada penurunan nilai moral dalam masyarakat dan pendidikan. Tilaar menyatakan bahwa berkurangnya nilai moral karena praktek kehidupan telah terperangkap di dalam suatu system politik opresif[1]. Zona pendidikan harus memprioritaskan pengembangan mutu pendidikan dengan mempertahankan nilai-nilai budaya Indonesia.

Tantangan ketiga adalah implementasi otonomi daerah seiring dengan Undang-undang No. 22 tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000. Ini mengubah cara manajemen pendidikan nasional diatur dan menekankan pentingnya perubahan dalam perencanaan, manajemen, dan pengawasan pendidikan di tingkat daerah. Penerapan ini harus dijalankan dengan hati-hati untuk menghindari dampak negatif yang mungkin timbul.

Nur Hadi berpendapat penerapan dari kedua undang-undang tersebut merupakan pengalaman baru bagi bangsa Indonesia[2]. Dalam proses tersebut membutuhkan pergeseran system perencanaan, pengelolaan (manajemen), dan pengawasan pendidikan di pemerintah daerah yang sangat mendasar, dan dimungkinkan pada tahap awal dapat menimbulkan dampak negative, seperti yang dialami oleh beberapa Negara lainnya yang telah melaksanakan desentralisasi pendidikan.

[1]Tilaar
[2]Nur hadi, 2002. 1

Tantangan keempat adalah kesadaran meningkatnya masyarakat tentang pentingnya pendidikan berkualitas. Orang tua semakin memahami pentingnya investasi dalam pendidikan untuk masa depan anak-anak mereka. Konsep "human capital"[3] memengaruhi pandangan orang tua terhadap pendidikan, sementara masyarakat juga menganggap pendidikan sebagai layanan yang harus berkualitas[4].

Namun, jika tantangan-tantangan ini tidak diatasi, mereka dapat menyebabkan masalah dalam sistem pendidikan Indonesia, termasuk mutu pendidikan yang rendah[5]. Peringkat rendah dalam system pendidikan Indonesia telah dicatat dalam laporan dari *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC), yang menyatakan bahwa Indonesia berada di peringkat 12 di Asia, di bawah Vietnam, dengan Korea Selatan menduduki peringkat pertama.

Dalam upaya mencapai mutu pendidikan yang diharapkan oleh masyarakat, Total Quality Management (TQM) adalah salah satu strategi yang dapat digunakan. TQM merupakan pendekatan yang sistematis, bertahap, menyeluruh, dan berkelanjutan untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan mutu yang tinggi[6].

---

[3]Sallis
[4]Sallis
[5]Depdiknas 2001
[6]Sallis

Sallis menganggap TQM sebagai konsep penting dalam menjaga mutu dan standar pendidikan[7]. Namun, penerapannya dalam pendidikan harus mempertimbangkan kompleksitas sosio-kultural pendidikan dan perbedaan antara input, proses, dan output pendidikan dengan industri. Pendidikan melibatkan manusia yang dinamis dan berubah sepanjang hayat[8], sedangkan industri menghasilkan produk yang lebih konkret.

Manajemen mutu dalam pendidikan melibatkan tiga komponen utama: pengendalian mutu, jaminan mutu, dan perbaikan mutu. Fokusnya tidak hanya pada produk pendidikan, tetapi juga pada proses untuk mencapainya secara konsisten. Dengan demikian, manajemen mutu adalah alat yang efektif untuk mengarahkan semua sumber daya pendidikan menuju prestasi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Implementasi mutu dalam satuan pendidikan dapat pula disebut *Total Quality School* (TQS) sebagaimana Arcaro (1995) yang dikutip oleh Jalal dan Supriyadi ada lima pilar, yaitu: (1) Focus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal, (2) Adanya keterlibatan total, (3). Adanya standar mutu lulusan sekolah, (4). Adanya komitmen, dan (5). Adanya perbaikan mutu berkelanjutan[9].

[7]Sallis
[8]Ali 2000
[9]Supriyadi, 2001

B. Pengertian Mutu Pendidikan

Pengertian mutu pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut. Kata "mutu" berasal dari bahasa Latin "qualis," yang secara harfiah berarti "jenis apa?" Deming mengungkapkan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, sementara Crosby mengartikan mutu sebagai kesesuaian dengan yang diisyaratkan. West Burnham menjelaskan mutu sebagai ukuran relatif produk atau jasa sesuai dengan standar desain mutu. Dalam konteks pendidikan, mutu mengacu pada kemampuan suatu produk atau jasa pendidikan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Dalam dunia pendidikan, pelanggan terbagi menjadi dua kelompok: pelanggan internal (siswa atau peserta didik) sebagai input, dan pelanggan eksternal (masyarakat atau industri) sebagai pengguna lulusan.

Mutu sekolah dalam pandangan Caldwell dan Spinks adalah ditandai dengan tujuan pendidikan yang meliputi; (1) Pemberian kemampuan dasar *(the basics),* (2) Pemberian ketrampilan dasar, meliputi; pemecahan masalah, kreativitas, serta minat belajar siswa secara terus menerus sepanjang hayat, (3) mengembangkan potensi seni, (4) Mengembangkan aspek spiritual, mencakup pemahaman tentang hakikat hidup dan relasinya dengan orang lain serta lingkungan, (5) Mengembangkan kepribadian, serta mengembangkan jasmani[10].

[10]Caldwell dan Spinks (1993: 37)

Mutu desain mencakup spesifikasi produk atau mutu kesesuaian, yaitu seberapa jauh suatu produk telah memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang ditetapkan[11]. Mutu pendidikan adalah kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Dalam buku ini, fokus mutu terkait dengan proses dan hasil pendidikan. Hubungan antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu sangat erat. Namun, untuk menjaga arah yang benar, output mutu pendidikan harus didefinisikan terlebih dahulu oleh lembaga pendidikan, dan target pencapaiannya harus jelas setiap tahun. Mutu sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor, meskipun beberapa pihak cenderung hanya memperhatikan aspek yang dapat diukur, seperti hasil ujian nasional dan kondisi fisik sekolah.

Ada sejumlah karakteristik mutu yang harus dipertimbangkan dalam menentukannya, yaitu[12]:

1) Kinerja: Berkaitan dengan kinerja internal sekolah, seperti kinerja guru dalam mengajar, penyampaian materi yang meyakinkan, dan administrasi sekolah yang tepat waktu.
2) Waktu Ajar (*Timelines*): Terkait dengan penyelesaian kegiatan pembelajaran dalam waktu yang wajar.

[11]Husnaini Usman, 2008. *Manajemen teori praktik & riset pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara. 477.

[12]Husnaini usman, *manajemen teori, praktek, dan riset pendidikan*.hlm 411

3) Handal: Menunjukkan kemampuan untuk memberikan layanan prima secara konsisten dalam jangka waktu yang panjang.
4) Daya Tahan: Menunjukkan kemampuan untuk bertahan dalam situasi yang sulit, seperti krisis ekonomi.
5) Indah: Mengacu pada estetika eksterior dan interior sekolah yang menarik.
6) Hubungan Masyarakat: Melibatkan seluruh komponen lembaga dan lingkungan yang saling menghormati dan profesionalisme.
7) Kemudahan Penggunaan sarpras: Sarana dan prasarana yang mudah digunakan oleh semua pihak.
8) Kriteria/Bentuk Khusus: Memiliki keunggulan tertentu yang membedakan sekolah dari yang lain.
9) Standar Tertentu: Memenuhi syarat-syarat tertentu, seperti standar ISO.
10) Konsistensi: Kehandalan mutu yang tetap stabil dari waktu ke waktu.
11) Seragam: Tanpa variasi yang signifikan.
12) Pelayanan Prima: Kemampuan untuk memberikan layanan yang unggul.
13) Ketepatan Dalam Pelayanan: Kemampuan untuk memberikan layanan dengan akurat dan efisien.

Namun, dalam pengembangan mutu pendidikan, ada aspek-aspek yang seringkali tidak mendapat perhatian yang seharusnya. Aspek-aspek ini meliputi perencanaan dan

evaluasi program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan tenaga kerja, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah[13].

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, Nurhadi (2002) mengemukakan bahwa sekolah harus memiliki kemampuan dalam beberapa hal, yaitu[14]:

1) Mampu menggerakkan partisipasi dan komitmen orang tua dan masyarakat sekitar untuk merumuskan visi, misi, dan program peningkatan mutu pendidikan bersama-sama.
2) Mampu merumuskan sasaran program dan indikator pencapaiannya, serta memastikan pemenuhan standar minimal dari semua komponen sekolah, termasuk perpustakaan sekolah.
3) Mampu melaksanakan program "*basic skill test*" yang mencerminkan hasil akhir sebagai dampak dari penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah
4) Mampu menyusun perencanaan sekolah, baik strategis maupun operasional, termasuk perencanaan anggaran.

[13]Depdiknas, 2001; 21

[14]Nurhadi, (2002). Pengembangan Langkah-langkah pembelajaran Kontekstual. Diakses dari laman web juli 2015 dari: https://kurniawanbudi04.wordpress.com/2013/05/29/modelpembelajaran-ctl-contextual-teaching-learning/htm

5) Mampu bertanggung jawab dengan cara menyusun laporan akuntabilitas yang dapat diakses dan diperiksa oleh semua pihak terkait.

Mutu pendidikan pada dasarnya mencerminkan hasil belajar, termasuk prestasi dalam pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dicapai siswa dalam kurun waktu tertentu, yang biasanya diekspresikan dalam bentuk nilai rapor atau nilai persemester. Secara keseluruhan, mutu pendidikan adalah ukuran kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola pendidikan dengan efektif dan efisien, untuk mencapai keunggulan akademik dan non-akademik pada peserta didik yang lulus dalam waktu yang telah ditentukan.

C. Konsep Manajemen Mutu Pendidikan

Manajemen mutu pendidikan telah menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Konsep manajemen mutu pendidikan di lingkungan sekolah tercermin dalam hasil ujian siswa serta kemampuan alumni dalam menerapkan ilmu pengetahuannya dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Di lingkungan pendidikan, peningkatan mutu merupakan langkah penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, mutu

pendidikan berarti mengubah berbagai jenis input dan situasi menjadi nilai tambah bagi peserta didik[15].

Tujuan dari manajemen mutu pendidikan adalah[16]:

1) Memelihara dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan dan sistematis untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan pendidikan.
2) Menunjukkan profesionalitas lembaga pendidikan dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan pendidikan.
3) Menerima masukan agar implementasi manajemen sesuai dengan kondisi lingkungan yang memiliki keragaman budaya, sosial ekonomi, dan kompleksitas geografis.
4) Meningkatkan kesadaran untuk meningkatkan mutu secara kolaboratif dan berkelanjutan.

Implementasi manajemen mutu pendidikan memerlukan strategi dasar yang mencakup[17]:

1) Identifikasi masalah di lembaga pendidikan.
2) Penerapan filosofi mutu yang diinginkan.
3) Upaya perbaikan yang berkelanjutan dan rutin.
4) Keterlibatan pemangku kepentingan.

[15]Muhammad Thoyyib, manajemen mutu pendidikan Islam kontempor (Jakarta: Direktorat pendidikan tinggi Islam. 2012. 17-18
[16]Barnawi & M. Arifin, sistem penjaminan mutu. 146
[17]Ibid barnawi. Hlm 147

Selain itu, implementasi mutu pendidikan juga memiliki ciri-ciri seperti[18]:

1) Adanya siswa dengan potensi sesuai dengan harapan kurikulum.
2) Layanan pembelajaran yang sesuai dengan standar mutu.
3) Fasilitas yang mendukung proses pembelajaran.
4) Budaya sekolah yang kondusif.

Dengan demikian, manajemen mutu adalah strategi yang digunakan lembaga pendidikan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan memastikan kepuasan pemangku kepentingan pendidikan.

D. Manfaat Manajemen Mutu

Manajemen mutu memiliki beragam manfaat dalam dunia pendidikan, seperti[19]:

1) Mendorong sekolah untuk menjadi lebih akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah.
2) Menjamin mutu lulusan yang lebih baik.
3) Mendorong penyelenggara pendidikan untuk bekerja secara terarah dan profesional.
4) Meningkatkan persaingan yang sehat dalam dunia pendidikan.

[18]Ibid barnawi, 149

[19]Husnaini Usman, *Manajemen teori praktik dan riset pendidikan*, 560.

Secara umum, penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk merencanakan, mencapai, menjaga, dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan di satuan pendidikan tertentu. Tujuan ini sejalan dengan Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2 yang menyatakan bahwa akhir dari penjaminan mutu pendidikan adalah meningkatkan kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sesuai dengan cita-cita yang terkandung dalam pembukaan UUD Republik Indonesia tahun 1945, yang akan dicapai melalui penerapan SPMP[20].

E. Tujuan dan Indikator Mutu Pendidikan

Dalam menilai mutu pendidikan, terdapat sejumlah indikator yang digunakan sebagai kriteria atau ukuran. Indikator ini menjadi landasan untuk mengukur mutu pendidikan suatu lembaga. Berikut adalah beberapa indikator yang relevan[21]:

1) Hasil Akhir Pendidikan (*Ultimate Outcome*): Indikator ini mengacu pada hasil akhir dari proses pendidikan, seperti pencapaian siswa setelah menyelesaikan pendidikan mereka. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pendidikan secara keseluruhan.

[20]Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2

[21]Sri Minarti, *Manajemen sekolah: mengelola lembaga pendidikan secara mandiri* (Yogyakarta: Ar Ruz Media. 2016, 335-336.

2) Hasil Langsung Pendidikan (*Immediate Outcome*): Indikator ini mengacu pada hasil-hasil yang dapat diukur secara langsung selama proses pendidikan berlangsung. Pengukuran mutu pendidikan di lembaga pendidikan seringkali melibatkan penelusuran jejak alumni (*tracer study*) untuk mengukur hasil langsung ini.
3) Proses Pendidikan: Indikator ini mencakup kegiatan-kegiatan yang mendukung keberhasilan dalam pendidikan, seperti metode pengajaran, kurikulum, dan interaksi antara siswa dan pengajar.
4) Instrumen Input: Indikator ini merujuk pada alat atau sarana yang digunakan untuk berinteraksi dengan siswa, seperti perangkat pembelajaran, buku teks, dan teknologi pendidikan.
5) *Raw Input* dan Lingkungan: Indikator ini mencakup karakteristik siswa dan kondisi lingkungan tempat pendidikan berlangsung, yang dapat memengaruhi mutu pendidikan.

Implementasi sistem penjaminan mutu di satuan pendidikan dasar dan menengah bertujuan untuk memastikan bahwa semua elemen yang melibatkan organisasi, kebijakan, dan proses-proses terkait berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan budaya mutu di dalam satuan pendidikan.

F. Langkah dalam Pengembangan Organisasi

Langkah-langkah dalam pengembangan organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat diidentifikasi sebagai berikut[22]:

1) Identifikasi Aktivitas: Manajemen perlu secara rinci mengidentifikasi semua aktivitas yang perlu dilakukan, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung, mulai dari perencanaan hingga pengawasan.
2) Analisis Profil Organisasi: Dilakukan analisis terhadap profil atau struktur organisasi untuk mencari keterkaitan antar berbagai aktivitas, baik yang terkait dengan fungsi utama maupun pelayanan.
3) Sinergi Potensial: Mencari potensi sinergi di antara hasil-hasil yang dihasilkan oleh berbagai aktivitas organisasi.

Selain langkah-langkah di atas, terdapat sejumlah upaya untuk mencapai mutu dalam pendidikan, seperti[23]:

1) Komitmen Manajemen: Mendukung komitmen manajemen terhadap mutu yang telah ditetapkan oleh lembaga.

[22]Nyoman sridana, dkk. *Sistem penjaminan mutu Internal di satuan pendidikan menengah (SMA)*, jurnal pengabdian magister pendidikan IPA. 2018, (1)1: 45-51

[23]Philip B. Crosby, *Quality without Tears, The art of Hassle-Free management*. ISBN 978-0070145115. USA: MCGraw Hill. 1995

2) Tim Peningkatan Mutu: Mempertahankan tim yang kompak untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul selama pelaksanaan.
3) Pengukuran Kualitas: Melakukan pengukuran secara berkala untuk mengukur tingkat mutu.
4) Biaya Mutu: Memperhitungkan semua biaya yang diperlukan untuk mencapai mutu, termasuk biaya uji coba.
5) Kesadaran Mutu: Meningkatkan kesadaran anggota organisasi tentang pentingnya program peningkatan mutu.
6) Tindakan Korektif: Menyediakan dukungan supervisor dalam menjaga mutu dan mengatasi masalah yang muncul.
7) Perencanaan Tanpa Cacat: Mengembangkan perencanaan dengan tujuan *zero defects*, menetapkan indikator khusus dan terukur dalam pencapaian mutu.
8) Penghapusan Penyebab Kesalahan: Memastikan kelancaran komunikasi hingga mencapai manajer yang tepat.
9) Pengakuan Prestasi: Memberikan pengakuan atas prestasi dan kontribusi pegawai.
10) Dewan Mutu: Membentuk dewan mutu untuk memantau efektivitas kegiatan dan memastikan proses peningkatan berkelanjutan.

G. Perumusan Strategi dalam Mewujudkan Mutu

Dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan manajemen strategi sebagai suatu proses yang melibatkan tiga tahapan penting, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Tahapan pertama, perumusan strategi, melibatkan sejumlah kegiatan sebagai berikut[24]:

1) Pengembangan Misi Lembaga: Lembaga pendidikan perlu merumuskan misi yang jelas sebagai landasan strategi mutu pendidikan yang akan diwujudkan.
2) Pengenalan Peluang dan Ancaman Eksternal: Menilai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi mutu pendidikan.
3) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal: Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan.
4) Penetapan Tujuan Jangka Panjang: Menetapkan tujuan jangka panjang yang berkaitan dengan mutu pendidikan yang ingin dicapai.
5) Pengembangan Strategi Alternatif: Membuat beragam strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan mutu.
6) Pemilihan Strategi Tertentu: Memilih strategi tertentu yang akan diimplementasikan dalam mencapai mutu pendidikan yang diinginkan.

[24]Deming

Perumusan strategi juga mencakup keputusan tentang berbagai aspek, seperti mengidentifikasi jenis mutu yang akan dibentuk, perluasan operasi atau diversifikasi, standar internasional atau nasional yang akan diikuti, dan kemungkinan merger, serta cara mengatasi hambatan yang mungkin timbul. Keputusan strategis memiliki dampak jangka panjang pada organisasi, mengikatnya dengan output mutu, kepuasan pengguna lulusan, sumber daya yang terampil, dan teknologi yang digunakan.

Strategi yang telah ditetapkan akan membentuk dasar dari keunggulan bersaing jangka panjang. Implementasi strategi melibatkan sejumlah langkah, seperti menetapkan sasaran tahunan, kebijakan yang sesuai, motivasi pegawai, dan alokasi sumber daya yang efisien. Hal ini juga melibatkan pembentukan budaya organisasi yang mendukung strategi, pembentukan struktur organisasi yang efektif, pengembangan strategi pemasaran, pengelolaan anggaran, serta pengembangan sistem informasi yang berkualitas.

Implementasi strategi adalah tahap tindakan manajemen strategis yang bertujuan untuk mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan nyata dalam organisasi.

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis yang sangat penting. Evaluasi strategi dilakukan untuk mendapatkan informasi kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Dalam tahap ini, terdapat tiga kegiatan utama:

1) Identifikasi Kembali Faktor Eksternal dan Internal: Evaluasi melibatkan peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini.
2) Pengukuran Pencapaian Prestasi: Mengukur sejauh mana tujuan dan indikator mutu pendidikan telah tercapai.
3) Koreksi dalam Perumusan Strategi: Tahap evaluasi memungkinkan perbaikan dan penyesuaian dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Hal ini termasuk komunikasi dan kerjasama yang efektif di seluruh organisasi.

Dengan demikian, manajemen strategi menjadi fondasi penting dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik.

Bab II
PERENCANAAN MUTU

A. Latar Belakang

Perencanaan adalah langkah awal yang sangat penting dalam setiap kegiatan lembaga pendidikan. Kast dan Jim Resenzweig telah mengemukakan bahwa perencanaan adalah bagian integral dari kegiatan lain yang bertujuan untuk mencapai efektivitas dan memenuhi tujuan organisasi[1]. Dalam konteks ini, agama Islam juga mendorong umatnya untuk merencanakan tindakan mereka, seperti yang terdapat dalam Surat Al Hasyr ayat 18[2]. Perencanaan menjadi krusial, terutama dalam konteks merencanakan mutu, yang merupakan komponen utama dalam strategi lembaga pendidikan. Untuk mencapai mutu yang diinginkan, perencanaan mutu harus dilakukan secara sistematis.

Perencanaan mutu akan mengarahkan pada kebijakan mutu pada pelaksanaan mutu. Perencanaan mutu men-

[1]Fremon E. Kast dan James E Rosenzweig, *Organisasi Dan Manajemen,* Jakarta: Bumi Aksara. 1995

[2]Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18.

cakup tujuan-tujuan dengan metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen dalam pelaksanaannya. Rencana mutu harus merinci kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan lembaga pendidikan[3]. Selanjutnya agar perencanaan mutu tersebut sesuai dengan harapan, lembaga pendidikan perlu membuat pemetaan mutu.

Perencanaan mutu membimbing langkah-langkah kebijakan mutu selama pelaksanaan. Ini mencakup penetapan tujuan dengan metode yang diterapkan untuk menerjemahkan komitmen ke dalam tindakan nyata. Perencanaan mutu harus merinci kegiatan-kegiatan yang akan dijalankan oleh lembaga pendidikan. Agar perencanaan mutu sesuai dengan ekspektasi, lembaga pendidikan harus membuat pemetaan mutu yang komprehensif.

B. Pentingnya Evaluasi Diri Sekolah

Sebelum memulai perencanaan mutu, langkah awal adalah mengevaluasi diri sekolah (EDS) dengan berpedoman pada standar nasional pendidikan. Dalam proses pemetaan mutu, sebaiknya melibatkan seluruh komponen satuan pendidikan, termasuk kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, komite, orang tua, peserta didik, pengawas, pakar pendidikan, dan pihak-pihak terkait lainnya yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan.

[3]Edward sallis. *Total Quality Manajemen In education Manajemen Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta: IRCiSoD). Hlm. 211. 2007

Selanjutnya, pemetaan mutu oleh lembaga pendidikan melibatkan langkah-langkah seperti penyusunan instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan penyusunan hasil. Instrumen yang disusun harus mencakup semua standar dan indikator yang relevan. Dalam proses penyusunan instrumen, pengelola juga harus memperhatikan bagaimana data bukti akan diperoleh berdasarkan bukti fisik yang dapat diukur.

Pengumpulan data bukti memiliki peranan yang sangat penting, karena data bukti berfungsi sebagai pengendali terhadap jumlah informasi yang akan diperoleh. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pemetaan mutu tetap terkendali, berkelanjutan, dan produktif. Dengan adanya data bukti ini, pengelola lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi dengan jelas apa yang menjadi penghambat dalam mencapai mutu yang diinginkan.

C. Analisis SWOT Lembaga Pendidikan

Analisis SWOT, yang merupakan singkatan dari Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman), adalah sebuah alat yang umumnya digunakan dalam perencanaan strategis. Analisis ini membantu organisasi, termasuk lembaga pendidikan, untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan mereka. Filosofi di balik analisis SWOT adalah untuk memahami kondisi saat ini dan merumuskan strategi yang tepat.

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah menggambar sebuah matriks dengan empat kuadran, masing-masing mewakili kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setelah itu, daftar item-item yang relevan dalam setiap kategori harus disusun secara spesifik, dengan batasan sekitar 10 poin atau lebih sedikit agar tidak terlalu umum.

Pendidikan di Indonesia melibatkan tiga bentuk, yaitu Pendidikan Formal, Non Formal, dan Informal. Pendidikan formal, seperti Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA), merupakan organisasi yang beroperasi berdasarkan peraturan dan hukum tertentu. Untuk memastikan mutu pendidikan yang berjenjang dalam lembaga pendidikan formal, banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, seperti dukungan dari berbagai pihak, sistem manajerial yang efisien, serta kebijakan yang relevan.

Analisis SWOT yang dilakukan secara terstruktur, baik dari segi internal maupun eksternal, adalah pendekatan unik dalam perencanaan dan pengembangan kurikulum lembaga pendidikan. Beberapa filosofi pendidikan, seperti eksistensialisme dan esensialisme, menekankan pentingnya pendidikan yang bermartabat, menciptakan bakat dan minat peserta didik, dan relevan dengan kebutuhan individu dan masyarakat.

Analisis SWOT sendiri terdiri dari empat komponen utama:

1) Kekuatan (*Strengths*): Ini mencerminkan kondisi atau faktor-faktor yang merupakan keunggulan organisasi atau program pendidikan pada saat ini.
2) Kelemahan (*Weaknesses*): Ini mencerminkan kondisi atau faktor-faktor yang merupakan kelemahan internal organisasi atau program pendidikan pada saat ini
3) Peluang (*Opportunities*): Ini mencerminkan kondisi atau faktor-faktor dari lingkungan eksternal yang memberikan peluang pertumbuhan dan pengembangan bagi organisasi atau program pendidikan.
4) Ancaman (*Threats*): Ini mencerminkan kondisi atau faktor-faktor dari lingkungan eksternal yang dapat mengancam eksistensi dan kinerja organisasi atau program pendidikan.

D. Kondisi Pendidikan Sekolah

Berlandaskan Undang-undang no.20 th 2003 tentang sistem pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah no.19 th 2005 yang dijadikan landasan pengembangan kesatuan pendidikan. Untuk itu pendidikan di masa yang akan mendatang berupaya mengacu pada bertaraf standar nasional dan internasional. Sehingga dapat menghasilkan lulusan yang mampu bersaing pada masa yang akan datang dengan memenuhi 8 standar pendidikan nasional, diantaranya mencakup:

a. Pengembangan standar isi pendidikan
b. Pengembangan standar proses pendidikan
c. Pengembangan standar kompetensi kelulusan
d. Pengembangan standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
e. Pengembangan sarana dan prasarana yang berstandar
f. Pengembangan standar pengelolaan pendidikan
g. Pengembangan standar pembiayaan pendidikan
h. Pengembangan standar penilaian pendidikan

SWOT adalah singkatan yang diambil dari huruf depan kata *Strength*, *Weakness*, *Opportunity dan Threat*, yang dalam bahasa Indonesia mudahnya diartikan sebagai Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman.

Metoda analisa SWOT bisa dianggap sebagai metoda analisa yang paling dasar, yang berguna utk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan/rekomendasi utk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.

Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Dalam konteks analisis SWOT, beberapa hal perlu diperhatikan:

- ❖ Analisis SWOT bersifat subjektif dan hasilnya dapat bervariasi tergantung pada sudut pandang individu yang melakukan analisis.
- ❖ Kekuatan dan kelemahan internal harus dijabarkan secara realistis untuk memastikan strategi yang dihasilkan bermanfaat.
- ❖ Analisis SWOT harus didasarkan pada situasi yang sebenarnya dan bukan pada asumsi yang tidak realistis.
- ❖ Penting untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal dengan kompetitor atau pesaing.
- ❖ Analisis SWOT sebaiknya disajikan secara sederhana dan jelas, tanpa kerumitan yang tidak perlu.

E. Rencana Pemenuhan Mutu

Rencana pemenuhan mutu adalah proses perencanaan yang bertujuan untuk mencari solusi dan meningkatkan mutu dengan menggunakan kekuatan internal lembaga pendidikan. Ini mencakup tanggung jawab pelaksanaan, kerangka waktu, dan ukuran keberhasilan mutu. Berikut adalah langkah-langkah dalam rencana pemenuhan mutu[4]:

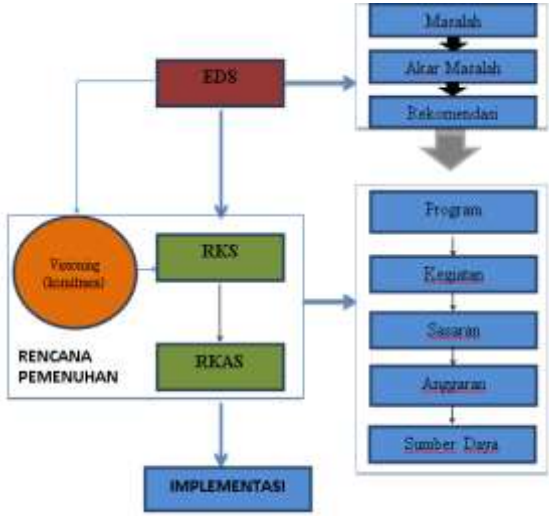
1) Membuat Visi-Misi: Langkah awal adalah membuat visi-misi lembaga pendidikan. Ini melibatkan komitmen bersama seluruh pimpinan dan anggota

[4]Petunjuk pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan oleh satuan pendidikan

lembaga pendidikan terhadap kondisi yang diharapkan di masa depan. Visi-misi ini harus selaras dengan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan kebijakan pemerintah.

2) Menyempurnakan RKJM: Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) perlu disempurnakan. Ini mencakup arah kebijakan, strategi pemenuhan mutu, indikator kinerja, anggaran, dan sumber daya.
3) Penjabaran RKS: RKJM yang sudah disempurnakan perlu dijabarkan ke dalam rencana kerja dan anggaran sekolah. Ini mencakup rencana anggaran dan sumber dana yang akan digunakan untuk mendukung kegiatan sekolah.

Sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Perencanaan Mutu

Dengan perencanaan mutu yang telah disusun dengan baik, diharapkan pelaksanaan pemenuhan mutu lembaga pendidikan dapat berjalan dengan efektif. Hal ini akan membantu mencapai tujuan mutu yang telah ditetapkan.

Pentingnya memahami faktor-faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT dalam konteks lembaga pendidikan adalah agar lembaga tersebut dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi saat ini. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, lembaga pendidikan dapat memanfaatkan potensi mereka dan mengatasi kendala yang ada. Di sisi lain, dengan mengenali peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, lembaga pendidikan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk memanfaatkan peluang dan menghindari potensi ancaman.

Selain itu, penting juga untuk melibatkan seluruh lapisan satuan pendidikan dalam proses pemetaan mutu. Ini mencakup kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, komite, orang tua, peserta didik, pengawas, pakar pendidikan, dan pihak lain yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan melibatkan berbagai pihak, pemetaan mutu dapat menjadi lebih komprehensif dan akurat.

Pengumpulan data bukti yang baik juga memiliki peran penting dalam pemetaan mutu. Data bukti ini membantu pengelola lembaga pendidikan untuk memahami dengan lebih baik kendala-kendala yang ada dan mengidentifikasi

solusi yang tepat. Selain itu, data bukti juga membantu dalam proses pengambilan keputusan yang lebih ter-informasi.

Dalam konteks perencanaan pemenuhan mutu, visi-misi lembaga pendidikan menjadi landasan penting. Komit-men terhadap visi-misi ini akan membantu memandu strategi dan langkah-langkah yang akan diambil. RKJM dan RKS juga memiliki peran kunci dalam menguraikan rencana kerja dan anggaran sekolah. Semua aspek ini harus disusun secara cermat untuk memastikan bahwa pemenuhan mutu dapat dilaksanakan dengan efektif.

Dalam keseluruhan proses ini, kolaborasi, komunikasi, dan koordinasi antara semua pihak terlibat dalam lembaga pendidikan sangat penting. Dengan bekerja sama, lembaga pendidikan dapat mencapai tujuan mutu mereka dan mem-berikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik.

Dalam konteks perencanaan pemenuhan mutu, visi-misi lembaga pendidikan menjadi landasan penting. Visi-misi yang jelas dan kuat akan membantu mengarahkan upaya-upaya menuju pemenuhan mutu yang diinginkan. Komitmen terhadap visi-misi ini juga menjadi faktor penting dalam memotivasi seluruh anggota lembaga pen-didikan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan mutu.

Bab III
PENGENDALIAN MUTU TERPADU

A. Konsep Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu bisa disebut sebagai *Quality Control* atau manajemen mutu adalah sistem kegiatan teknis bersifat rutin dan dirancang untuk mengukur, kemudian menilai mutu dari produk atau jasa sebagai wujud pelayanan kepada konsumen. Pengendalian ini penting karena dapat menjamin kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dengan harapan dapat diterima pelanggan.

Pengendalian Mutu dalam Konteks Pendidikan yang juga dikenal sebagai *Quality Control* atau manajemen mutu, adalah serangkaian kegiatan teknis yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa sebagai bentuk pelayanan kepada konsumen. Pentingnya pengendalian mutu terletak pada kemampuannya untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dengan harapan dapat memenuhi harapan pelanggan.

Pengendalian mutu mencakup berbagai aspek, termasuk perencanaan, desain, penggunaan prosedur dan peralatan yang sesuai, serta pemeriksaan dan koreksi terhadap hal-hal yang tidak sesuai dalam produk, layanan, atau proses, *output*, dan standar yang spesifik. Ini membantu memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana dan menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Amitava Mitra, pengendalian mutu dapat didefinisikan sebagai sistem yang digunakan untuk mempertahankan tingkat mutu yang diinginkan dalam produk atau layanan[29]. Pearce juga menyatakan bahwa pengendalian mutu adalah proses pemantauan untuk memastikan bahwa semua persyaratan mutu dipenuhi dan masalah kinerja dipecahkan[30].

Sama halnya dengan Ishikawa yang menganggap pengendalian mutu sebagai pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berjalan sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin[31].

Pendekatan baru dalam konsep pengendalian mutu adalah fokus pada kepuasan konsumen. Ini berarti bahwa

---

[29]Mitra,Amitava (2001) *Fundamentals of Quality Control and Improvement* Second Edition,Prentice Hall,Upper River,New Jersey.

[30]Pearce II, J.A. and R.B.Robinson*. Strategic Management: Formulation, Implementation, and control,* Seventh-Edition. Malaysia: MC. Graw-Hill. International Editions.

[31]Ishikawa, Kaoru. *Pengendalian mutu terpadu.* PT. Remaja Rosdakarya, Bandung. 1995.

seluruh proses yang dilakukan oleh organisasi, dalam hal ini lembaga pendidikan, ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

Dalam konteks pendidikan, pengendalian mutu melibatkan aspek input, proses, dan output. Ini berarti bahwa pengendalian mutu pendidikan berfokus pada unsur input seperti penerimaan siswa, proses pembelajaran yang terjadi di sekolah, hingga output berupa lulusan yang memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.

Penting untuk diperhatikan bahwa pengendalian mutu yang efektif memerlukan perencanaan yang jelas, lengkap, dan terintegrasi. Ini memungkinkan pemimpin, seperti kepala sekolah atau pengawas, untuk melaksanakan pengendalian mutu dengan baik. Selain itu, struktur organisasi yang jelas juga diperlukan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi dan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Kegiatan pengendalian mutu melibatkan metode seperti pemeriksaan data, pengukuran, perhitungan biaya, memperkirakan hal yang tidak pasti, dan pengarsipan informasi dan laporan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi harapan pelanggan. Secara lebih rinci Amitava Mitra (2001) mengemukakan beberapa keuntungan pengendalian mutu, sebagai berikut[32]:

[32]Mitra, Amitava, *Fundamentals of Quality Control and Improvement* Second Edition,Prentice Hall,Upper River,New Jersey. 2001

1) *And foremost is the improvement in the quality of products and services.*
2) *The system is continually evaluated and modified to meet the changing needs of the customer.*
3) *A quality control system improves productivity, which is a goal of every organization.*
4) *Such a system reduces cost in the long run.*

With improved productivity, the lead time for production parts and subassemblies is reduced, which results in impropved delivery dates

Keuntungan dari pengendalian mutu termasuk peningkatan mutu produk atau layanan, evaluasi dan modifikasi terhadap kebutuhan pelanggan yang berubah, peningkatan produktivitas, pengurangan biaya dalam jangka panjang, dan peningkatan waktu pengiriman produk atau layanan.

B. Tujuan dan Fungsi Pengendalian Mutu

Tujuan utama dari pengendalian mutu adalah memastikan bahwa apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal. Ini melibatkan pengukuran dan perbaikan berkelanjutan agar produk atau layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pandangan yang sama dikemukakan J. M. Juran: yang menyatakan "tujuan utama pengendalian adalah meminimalkan kerusakan ini, dengan tidakan cepat untuk memulihkan status quo atau lebih baik lagi[33]."

[33]J. M. Juran. *Leadership for quality*. USA: Juran Institute. 1990. Hlm. 166

Pengendalian mutu adalah alat yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Ini melibatkan evaluasi kinerja aktual, perbandingan kinerja aktual dengan tujuan, dan pengambilan tindakan terhadap perbedaan yang ada. Tujuan pengendalian mutu adalah meminimalkan kerusakan dan memulihkan atau meningkatkan status quo. Yang dalam buku aslinya Willian M.Lindsay *berpendapat bahwa: Control, thefore, is doing whatever is needed to accompliss what we want to do as an organization*[34]*.* Secara lebih rinci pengendalian mutu dirancang untuk: *Provide routine and consistent check to ensure data integrity, correctness, and completeness; Identify and address errors and omissions; and document and and archive inventory material and record all QC activities.*

C. Proses Pengendalian Mutu

Proses pengendalian mutu adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis. Ini melibatkan perencanaan, pengukuran kinerja aktual, perbandingan kinerja dengan standar, dan tindakan perbaikan jika diperlukan.

J. M. Juran menyatakan pengendalian mutu sebagai proses manajemen yang didalamnya kita: 1) mengevaluasi kinerja nyata, 2) membandingkan kinerja nyata dengan

[34]Evan, James R & Willian M.Lindsay. *The management and control of Quality*. Third Edition, West Publishing Company, Minneapolis. 1997. Hlm. 5

tujuan dan 3) mengambil tindakan terhadap perbedaan[35]. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai.

Selaras dengan hal itu Sukmadinata berpendapat bahwa proses pengendalian mutu meliputi: 1) Perencanaan, yaitu menyusun tujuan dan standar, 2) Pengukuran performansi nyata, 3) Membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar, 4) memperbaiki performansi[36]. Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Boone and Kurtz mengemukakan empat tahap pengendalian[37]:

1) *Establish performance standards based on organisational goals,*
2) *Monitor actual performance.*
3) *Compare actual performance with planned performance,*
4) *Take corrective action, if necessary.*

Dalam proses pengendalian mutu, alat pengamatan digunakan untuk mendeteksi, mengukur, atau menguraikan kegiatan yang dikendalikan. Alat penilaian digunakan untuk mengevaluasi unjuk kerja dari kegiatan tersebut. Alat modifikasi perilaku digunakan untuk mengubah unjuk kerja

[35]Juran, JM. Juran On Planning For Quality, New York: Free Press-MC. Millan. 1988. Hlm. 165
[36]Sukmadinata(2006:52)
[37]Boone and Kurtz (dalam Turney 1992:242)

jika diperlukan. Dan alat penyebarluasan informasi digunakan untuk menginformasikan hasil pengendalian kepada pihak terkait.

Kepala sekolah atau pemimpin pendidikan lainnya dapat menggunakan berbagai model pengendalian mutu, seperti model Certo, yang mencakup pengendalian sebelum pekerjaan dimulai, pengendalian seiring dengan pelaksanaan pekerjaan, dan penilaian serta perbaikan setelah kegiatan dilakukan.

D. Sasaran Pengendalian Mutu Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, sasaran pengendalian mutu ditujukan pada aspek input, proses, dan output atau hasil pendidikan. Ini mencakup pengendalian terhadap kurikulum, proses pembelajaran, pemahaman guru terhadap kurikulum, penilaian, serta pengaturan sumber daya dan dana pendidikan di sekolah.

Menurut Djajuli[38] substansi pengawasan pendidikan secara *educative* adalah: (a) pengawasan implementasi kurikulum, pengajaran, pemahaman guru terhadap kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian, penjabaran dan penyesuaian kurikulum (b) pengawasan kegiatan belajar mengajar.

[38]Nanang Fattah dan Mohammad Ali (2006) *Manajemen Berbasis Sekolah*, Penerbit Universitas Terbuka.

Sedangkan menurut Syaodih[39] bidang pengendalian ditujukan pada biding utama pendidikan, yaitu kurikulum, bimbingan siswa serta manajemen pendidikan. Bidang kurikulum berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajar, proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun untuk setiap bidang studi.

Pengendalian mutu pendidikan bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses pendidikan, mulai dari perumusan tujuan hingga pengembangan produk pendidikan, berjalan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengendalian mutu pendidikan bertujuan untuk memastikan perkembangan siswa secara optimal.

[39]Nana Syaodih (2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.

Bab IV
PERAN KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI PADA MUTU

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah telah menjadi topik yang mendalam dalam berbagai teori dan pendekatan, seperti teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi. Teori-teori ini mengungkap bagaimana seorang pemimpin memengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai "kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan[1]." Dalam konteks ini, penting untuk memahami peran kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu pendidikan.

Pemahaman peran kepemimpinan melibatkan serangkaian tugas yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin. Dari banyaknya tugas ini, pemimpin strategis selalu me-

[1]Robbins, Stephen P & Timothi A. Judge. *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat. 2008.

netapkan prioritas untuk hasil yang optimal bagi organisasi[2]. Pemimpin pendidikan juga harus memperhatikan kondisi dan situasi individu di sekolah, karena ini sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun nilai-nilai karakter di sekolah dapat diuraikan sebagai kualifikasi kepala sekolah.

Kepala sekolah harus memenuhi standar kualifikasi yang ditetapkan oleh Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Kualifikasi ini mencakup kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum berlaku untuk semua jenjang pendidikan dan mencakup kriteria berikut [3]:

1) Memiliki kualifikasi akademik magister (S2) atau minimal diploma empat (D-IV) dalam bidang pendidikan atau non-pendidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi.
2) Usia maksimal 56 tahun saat diangkat sebagai kepala sekolah.
3) Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) yang memerlukan pengalaman mengajar sekurangkurangnya 3 tahun di TK/RA.

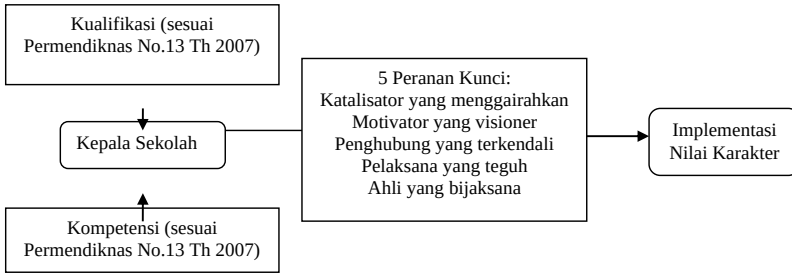
[2] Hughes, R. L. dan Beatty, K. C. *Becaming strategic Leader : Your role in your Organization's Enduring Success,* Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 market Street, San Fransisco, CA 94103-174". 2005

[3] Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007

4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS setara dengan pangkat yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Selanjutnya kualifikasi khusus kepala sekolah berbeda untuk setiap jenjang pendidikan. Sebagai contoh, kualifikasi khusus untuk kepala sekolah dasar mencakup:

1) Berstatus sebagai guru SD/MI.
2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.



Gambar 4.1. Peran Kepala Sekolah

Selain kualifikasi, kepala sekolah juga harus memiliki sejumlah kompetensi, termasuk kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dengan kualifikasi dan kompetensi yang tepat, kepala sekolah dapat memainkan lima peran kunci sebagai pemimpin yang efektif dalam menerapkan delapan belas nilai karakter dalam pendidikan. Kelima peran tersebut adalah:

1) Peran kepala sekolah sebagai katalisator yang menggairahkan.
2) Peran kepala sekolah sebagai motivator yang visioner.
3) Peran kepala sekolah sebagai penghubung yang terkendali.
4) Peran kepala sekolah sebagai pelaksana yang teguh.
5) Peran kepala sekolah sebagai ahli yang bijaksana.

Implementasi pendidikan karakter menghadapi tantangan besar, baik dari dalam maupun luar sekolah. Tantangan internal bisa berasal dari budaya sekolah dan keragaman staf sekolah. Sementara itu, tantangan eksternal dapat datang dari budaya asing yang mempengaruhi peserta didik, seperti tayangan televisi, akses internet, dan lingkungan sosial.

Kepala sekolah dapat mengelola tantangan internal dan eksternal ini dengan menerapkan kelima peran kunci di atas. Dari peran ini, kepala sekolah dapat terlibat dalam merumuskan perencanaan strategis dan menjadi pelaksana di lapangan. Pendekatan kepemimpinan yang efektif seperti ini dapat mengoptimalkan pengembangan delapan belas nilai karakter dalam kegiatan sehari-hari di sekolah.

Membangun Budaya Mutu Sekolah merupakan proses yang sistematis, dimulai dengan perencanaan, identifikasi nilai-nilai dasar, penetapan kebijakan, sosialisasi, imple-

mentasi, dan evaluasi. Proses ini dapat dikelompokkan menjadi tiga tahap, yaitu:

1) Pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai: Identifikasi nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang menjadi dasar budaya sekolah.
2) Pengembangan pada tataran teknis: Pengembangan prosedur kerja manajemen, sarana manajemen, dan kebiasaan kerja yang mencerminkan nilai-nilai budaya yang akan dibudayakan di sekolah.
3) Pengembangan pada tataran sosial: Implementasi dan institusionalisasi nilai-nilai budaya sehingga menjadi kebiasaan di dalam dan di luar sekolah.

Dalam pengembangan budaya mutu sekolah, identifykasi spirit dan nilai-nilai merupakan langkah awal yang penting. Nilai-nilai tersebut mencakup semangat perjuangan, nilai-nilai ibadah, amanah, kebersamaan, disiplin, profesionalisme, dan menjaga eksistensi sekolah. Nilai-nilai ini mencerminkan kualitas kehidupan sekolah dan memengaruhi semua aspek kegiatan di sekolah.

Budaya mutu sekolah juga dapat dilihat dari dimensi yang terlihat (tangible) dan yang tidak terlihat (intangible). Dimensi yang tidak terlihat mencakup spirit/nilai-nilai, keyakinan, dan ideologi, sementara dimensi yang terlihat mencakup komunikasi tertulis dan lisan, perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas, dan peralatan di sekolah.

B. Visi dan Misi Sekolah Sebagai Pondasi Budaya Mutu

Visi dan misi sekolah adalah fondasi budaya mutu yang tercermin dalam berbagai aspek sekolah, seperti kegiatan, program, dan komunikasi. Visi dan misi sekolah harus didukung oleh seluruh warga sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, staf sekolah, siswa, dan orang tua. Visi dan misi yang kuat dapat memberikan arah yang jelas bagi seluruh kegiatan di sekolah.

Visi sekolah harus mencerminkan aspirasi dan tujuan jangka panjang sekolah. Visi sekolah tidak hanya menjadi slogan kosong, tetapi juga menjadi panduan dalam mengambil keputusan dan tindakan. Visi sekolah yang baik harus menginspirasi dan memotivasi semua anggota sekolah untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama.

Misi sekolah adalah pernyataan konkret tentang tugas dan tanggung jawab sekolah dalam mencapai visi tersebut. Misi sekolah harus mencakup berbagai aspek, seperti pendidikan, pengembangan karakter, pelayanan kepada masyarakat, dan pengelolaan sumber daya sekolah. Misi sekolah harus diimplementasikan dalam berbagai program dan kegiatan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam pembentukan visi dan misi sekolah sangat penting. Kepala sekolah harus dapat memimpin proses perumusan visi dan misi yang partisipatif dan inklusif, melibatkan semua anggota sekolah. Kepala sekolah juga harus memastikan bahwa visi dan misi sekolah dijalankan secara konsisten dalam kegiatan sehari-hari di

sekolah. Berikut ini adalah langkah-langkah yang ditempuh kepala sekolah:

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dan transformasi organisasi. Kepemimpinan ini melibatkan pemimpin yang visioner, memotivasi, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengubah budaya sekolah menuju budaya mutu yang lebih baik. Ada empat komponen utama dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): Kepala sekolah menjadi contoh yang baik bagi anggota sekolah, menginspirasi mereka untuk mengikuti visi dan misi sekolah.
b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif): Kepala sekolah mampu mengilhami dan memotivasi anggota sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang lebih tinggi.
c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): Kepala sekolah mendorong anggota sekolah untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan mencari solusi yang baru.
d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual): Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan individu anggota sekolah dan memberikan dukungan yang sesuai.

Kepemimpinan transformasional dapat membantu membentuk budaya mutu sekolah dengan mengubah cara berpikir, nilai-nilai, dan sikap anggota sekolah. Melalui kepemimpinan ini, kepala sekolah dapat memotivasi guru, staf sekolah, dan siswa untuk bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

2) Mengkomunikasikan Visi dan Misi

Kepala sekolah juga memiliki peran penting dalam mengkomunikasikan visi dan misi sekolah kepada semua anggota sekolah. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa visi dan misi sekolah diterima dan dipahami oleh semua pihak.

Dalam mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, kepala sekolah harus memastikan bahwa pesan-pesan tersebut disampaikan secara jelas, konsisten, dan meyakinkan. Kepala sekolah juga harus membuka saluran komunikasi dua arah, sehingga anggota sekolah dapat memberikan masukan dan umpan balik tentang visi dan misi tersebut.

Selain itu, kepala sekolah juga dapat menggunakan berbagai media komunikasi, seperti pertemuan, surat kabar sekolah, situs web sekolah, dan media sosial, untuk menyebarkan informasi tentang visi dan misi sekolah. Semakin banyak saluran komunikasi yang digunakan, semakin luas pesan visi dan misi sekolah dapat disampaikan.

3) Evaluasi dan Peningkatan

Kepala sekolah juga memiliki peran dalam evaluasi dan peningkatan visi dan misi sekolah. Evaluasi berkaitan dengan mengukur sejauh mana visi dan misi sekolah telah dicapai, sementara peningkatan berkaitan dengan tindakan perbaikan yang harus diambil jika terdapat ketidaksesuaian antara kenyataan di lapangan dan visi serta misi yang ditetapkan.

4) Evaluasi Program

Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei anggota sekolah, analisis data hasil belajar siswa, dan pemantauan pelaksanaan program-program sekolah. Hasil evaluasi ini harus digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki.

Peningkatan visi dan misi sekolah harus melibatkan seluruh anggota sekolah. Kepala sekolah dapat mengadakan pertemuan atau diskusi kelompok untuk merumuskan tindakan perbaikan yang diperlukan. Selain itu, kepala sekolah juga harus memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan visi dan misi sekolah tersedia.

Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu pendidikan adalah kunci untuk menciptakan budaya mutu sekolah yang kuat. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memimpin upaya untuk mengembangkan budaya mutu yang berlandaskan pada nilai-nilai karakter. Melalui ke-

pemimpinan yang visioner, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan semua anggota sekolah, budaya mutu dapat tumbuh dan berkembang, sehingga pendidikan yang berkualitas dapat diberikan kepada setiap siswa.

Tabel 4.1 Fasilitas dan Budaya Mutu Sekolah Unggul

Fasilitas yang dimiliki	Kondisi riil	Budaya mutu yang nampak
Gedung berlantai 3 Ruang kelas yang luas dan representatif Laboratorium IPA Laboratorium bahasa Laboratorium komputer Pusat sumber belajar Perpustakaan sekolah Tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa Halaman dan lapangan olah raga dan lain sebagainya.	Cukup lengkap dan memadai untuk menunjang proses pembelajaran yang baik termasuk pemberian pengalaman belajar bagi siswa	Usaha-usaha optimalisasi Usaha perawatan dan pemanfaatan fasilitas sekolah seefektif dan efisien mungkin Adanya mekanisme pemakaian yang diatur oleh masing-masing koordinator laboratorium atau koordinator unit Pemantauan dan evaluasi keefektifan oleh sekolah

Budaya mutu yang nampak pada pemberdayaan fasilitas sekolah adalah adanya usaha-usaha optimalisasi, usaha perawatan dan pemanfaatan keefektifan dan efisiensi, adanya mekanisme pemakaian yang baik, dan adanya pemantauan dan evaluasi oleh pimpinan sekolah. Dengan budaya mutu tersebut keefektifan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, misalnya siswa-siswa lebih nyaman

belajar di sekolah, suasana belajar yang menyenangkan, memudahkan belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, dan lain sebagainya.

Lezotte mengelompokkan sekolah ini sebagai sekolah yang unggul. Dapat dikatakan sebagai sekolah yang unggul itu karena memiliki karakteristik-karakteristik, antara lain: lingkungan sekolah yang aman dan tertib, iklim serta harapan yang tinggi, kesempatan untuk belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, dan lain sebagainya[4].

[4]Lezote. 1983

PONDOK PESANTREN
LIRBOYO KEDIRI

Bab V
PENDIDIKAN KARAKTER

Pendidikan karakter merupakan serangkaian usaha yang didesain secara sistematis untuk membantu peserta didik memahami nilai-nilai perilaku manusia yang berkaitan dengan hubungan antara manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa, dengan diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, serta identitas kebangsaan. Proses ini tercermin dalam pemikiran, sikap, perasaan, dan tindakan yang sesuai dengan norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, dan adat istiadat.

Setiap individu membawa potensi bawaan sejak lahir. Potensi-potensi inilah yang menjadi dasar untuk pembentukan karakter individu. Namun, proses pembentukan karakter juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan dan faktor sosial yang memegang peran kunci dalam mengembangkan karakter seseorang. Proses pembentukan karakter terdiri dari tiga tahap utama:

1) Pembiasaan: Tahap ini bertujuan untuk membentuk aspek fisik dari karakter seseorang. Ini melibatkan pembelajaran keterampilan dan perilaku

tertentu serta pengetahuan yang perlu dihafal. Misalnya, pembiasaan puasa dan sholat adalah contoh nyata dari pembiasaan dalam konteks pendidikan karakter. Pada tahap ini, individu diajarkan untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu secara konsisten.

2) Pembentukan Pemahaman, Sikap, dan Minat: Setelah melewati tahap pembiasaan, individu diberikan pemahaman dan pengetahuan tentang tindakan-tindakan yang mereka lakukan dan katakan. Mereka belajar mengapa suatu tindakan dianggap baik atau buruk dan bagaimana tindakan tersebut memengaruhi diri mereka sendiri dan orang lain. Selain itu, tahap ini mencoba untuk membangkitkan sikap dan minat positif terhadap tindakan-tindakan baik tersebut. Ini membantu individu merasakan efek positif dari perbuatan baik yang mereka lakukan, yang kemudian menjadi dorongan internal yang kuat untuk terus melakukan kebaikan dan menghindari perilaku negatif.
3) Pembentukan Kebijaksanaan Spiritual: Tahap ini melibatkan penanaman keyakinan yang sesuai dengan rukun iman. Ini akan membantu individu lebih mendalami dan memahami lebih dalam mengenai tindakan yang mereka lakukan atau katakan. Dengan demikian, mereka akan merasakan tanggung jawab yang lebih besar terhadap tindakan-tindakan mereka.

4) *Knowing the Good*: Penting bagi anak-anak untuk tidak hanya mengetahui tindakan baik, tetapi juga memahami mengapa mereka perlu melakukannya. Pendidikan karakter harus membantu anak-anak memahami dasar moral dari tindakan-tindakan ini.

Konsep ini bertujuan untuk membangkitkan perasaan kasih sayang dan keinginan dalam diri anak-anak untuk melakukan perbuatan baik. Melalui pendidikan karakter, anak-anak diajarkan untuk merasakan dampak positif dari perbuatan baik yang mereka lakukan. Ketika perasaan positif ini terkait dengan tindakan baik, mereka menjadi dorongan internal yang kuat untuk melakukan kebaikan atau menghindari perilaku negatif.

Pada tahap ini, anak-anak dilatih untuk benar-benar menerapkan perbuatan baik dalam kehidupan sehari-hari mereka. Pengetahuan dan perasaan positif hanya akan memiliki dampak nyata jika mereka diwujudkan dalam tindakan nyata. Oleh karena itu, penting untuk melatih anak-anak untuk mengimplementasikan nilai-nilai karakter dalam kehidupan mereka sehari-hari.

Pendidikan karakter atau pembentukan kepribadian adalah proses berkelanjutan dan saling melengkapi yang mencakup aspek pengetahuan *(knowing the good*), pengalaman emosional (*feeling the good)*, keinginan (desiring the good), kasih sayang (loving the good), dan tindakan nyata (*acting the good*). Materi pendidikan karakter tidak hanya berfokus pada aspek afektif *(emosional),* tetapi juga men-

cakup aspek kognitif (pengetahuan) dan psikomotorik (perilaku).

Faktor-faktor tersebut diterapkan hingga menjadi kebiasaan yang melekat pada diri individu. Konsep yang muncul dari proses ini adalah *"habit of the mind*" (kebiasaan berpikir), "*habit of the hear*t" (kebiasaan hati), dan "*habit of the hands*" (kebiasaan tindakan). Karakter adalah kunci utama kemajuan suatu bangsa, terlepas dari kekayaan sumber daya alamnya. Indonesia, dengan potensi alamnya yang kaya, hanya akan maju jika sumber daya manusianya memiliki karakter yang jujur, bertanggung jawab, mandiri, dan berkualitas[1].

[1]Margustam Siregar, Mencetak Pembelajar Menjadi Insan Paripurna: falsafah Pendidikan Islam. Yogyakarta: Nuha Litera. 2010. H. 126-127

Bab VI
MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER

A. Konsep Mutu Terpadu Berbasis Karakter

Apa yang lebih diutamakan atau bagaimana pelaksanaan manajemen mutu terpadu berbasis karakter di sekolah?. Pertanyaan itu sebagai dorongan atau bahkan perintah bagaimana lembaga pendidikan mengelola mutu dengan nuansa karakter. Perlu disadari bahwa pelaksanaan pendidikan karakter di sekolah sebagai pilot yang direncanakan dan disiapkan secara matang yang tertulis di dalam kurikulum lembaga.

Dalam perkembangannya, pendidikan karakter sebaiknya mampu melebur di dalam mutu. Hal ini akan berhasil apabila sekolah membuat kebijakan yang mengarahkan pendidikan karakter sebagai ruh seluruh kegiatan sekolah. Sedangkan dalam hal pengembangan diri pendidikan karakter diimplementsikan dalam program bimbingan konseling dan ekstrakurikuler.

Mengingat ide-ide umum tentang mutu telah dipahami, sekarang kita mencoba melihat bagaimana ide-ide dapat bekerjasama dalam manajemen mutu terpadu dan menjelaskan pentingnya penerapan manajemen mutu terpadu berbasis karakter pada sekolah.

B. Definisi Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pendidikan menurut Edward Sallis adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Manajemen Mutu Terpadu menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.[1]

C. Karakteristik Mutu Terpadu

Ada sepuluh karakterisitik Mutu terpadu, yakni:

1) Fokus Pada Pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses,

[1]Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. *Pemasaran esesi dan aplikasi*. Yogyakarta: Andi Ofset. 2006.

dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2) Obsesi Terhadap Kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
3) Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4) Komitmen jangka Panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5) Kerja sama Team (*Teamwork*). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan. Setiap poduk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.
7) Pendidikan dan Pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8) Kebebasan Yang Terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9) Kesatuan Tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki

kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.[2]

D. Strategi Perbaikan Mutu dalam Dunia Pendidikan

Salah satu masalah yang sangat dominan seperti yang telah diungkap dalam pendahuluan adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Secara garis besar ada dua faktor utama yang menyebabkan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia masih belum atau kurang berhasil yaitu:

1) Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti

[2](Goetsch dan Davis:1994)

penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.[3]

2) Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa komleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen (Deming: 1986). Deming mengusulkan empat belas butir pemikiran yang dapat dipergunakan

[3](Hanushek, 1979,1981)

untuk meningkatkan mutu dan produktivitas suatu organisasi juga dalam bidang pendidikan[4].

Keempat belas butir pemikiran tersebut adalah: ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa; adopsi filosofi baru siswa berhak mendapatkan pembelajaran yang berkualitas; hentikan ketergantungan pada inspeksi masal; akhiri kebiasaan melakukan hubungan bisnis hanya berdasarkan biaya; perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus; lembagakan metode pelatihan yang modern di tempat kerja; lembagakan kepemimpinan; hilangkan rasa takut; pecahkan hambatan di antara area staf; hilangkan slogan, nasihat, dan target untuk tenaga kerja; hilangkan kuota numerik; hilangkan hambatan terhadap kebanggaan diri atas keberhasilan kerja; lembagakan program pendidikan dan pelatihan yang kokoh; dan lakukan tindakan nyata/ contoh nyata.

E. Implementasi Aspek-Aspek Manajemen Mutu Terpadu

❖ Langkah-langkah Manajemen Mutu Terpadu

Dalam pembangunan sektor pendidikan ada empat perspektif[5], diantaranya: pertama perspektif pemerataan pendidikan (*equality of educational oportunity*). Perspektif ini muncul pada awal tahun 1960-an dengan memandang

[4]Deming

[5]Lahmudin lubis, Landasan formal bimbingan konseing di Indonesia. Bandung: Cita Pustaka media perintis. 2011. Hlm 25

pendidikan sebagai sarana untuk meningkatkan pemerataan kesejahteraan masyarakat; dengan catatan bahwa kesempatan pendidikan yang semakin merata merupakan faktor yang dapat mewujudkan kesejahteraan yang semakin merata pula.

Kedua, perspektif pendidikan dan pencapaian kedudukan seseorang (*education and status attainment*). Dalam hal ini disebutkan bahwa di akhir tahun 1960-an dan telah melakukan kajian pendidikan dan ketenagakerjaan (*manpower requirement approach*) yang mengarahkan analisisnya pada keseimbangan antara persediaan dan kebutuhan tenaga kerja terdidik dalam berbagai sektor ekonomi.

Ketiga, perspektif *human capital*. Pandangan ini menyebutkan fungsi pendidikan dapat memacu pertumbuhan ekonomi nasional melalui peningkatan penguasaan keterampilan, keahlian, profesi, dan penguasaan keilmuan dapat menjadikan para pekerja menjadi lebih produktif (*rate of return to education*), serta mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Keempat, perspektif pendidikan dan pengembangan sumberdaya manusia (*education and human resources development*). Pandangan ini hadir ketika pertumbuhan ekonomi yang cepat (*economic miracle*) di sejumlah negara wilayah Asia Timur sebagai akibat dari tumbuhnya ekonomi industri dan profesionalisasi. Dalam kaitan ini, pemikiran mengenai kualitas sumberdaya manusia dan produktivitas industri dalam persaingan dunia telah ber-

kembang sejak disepakatinya WTO (*world trade organization*), persaingan global dan pasar bebas baik dalam lingkup regional maupun internasional.

Perspektif ini tidak hanya memandang pendidikan berpengaruh terhadap pemerataan kesempatan belajar, status pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi, melainkan juga telah mencoba membalikkan logika. Menurut perspektif ini pendidikan berperan dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, yaitu manusia yang kreatif, mandiri, mampu belajar terus menerus, serta inovatif. Sehingga dapat menjadi pelaku utama Pembangunan, dapat menciptakan kesempatan kerja di berbagai sektor Pembangunan (*sustainable growth*).[6]

Usaha untuk mengoptimalkan peran lembaga pendidikan dilakukan dengan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/MBM). Manajemen ini merupakan suatu sistem pengelolaan sumberdaya sekolah/madrasah secara serasi, mandiri, dan melibatkan *stakeholder* yang terkait dengan sekolah/madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah/madrasah atau mencapai tujuan mutu sekolah/madrasah dalam pendidikan nasional.[7]

---

[6] *Ibid.* Lahmuddin Lubis dalam penjelasan matakuliah Perencanaan Strategi Pendidikan, Januari 2014.

[7] Fachruddin, "Manajemen Pemberdayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 40.

Dari empat perspektif di atas, peneliti menyimpulkan bahwa filosofis dan konsep manajemen mutu terpadu (*total quality management*) merupakan implikasi dari perspektif pendidikan dan pengembangan sumberdaya manusia. Oleh karena itu, relasi mutu, pendidikan, dan pengembangan sumberdaya manusia di era saat ini menjadi suatu keniscayaan.

Lebih lanjut, manajemen mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) pasal 51 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan Standar Pelayanan Minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah.

Penguatan UUSPN ini diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 49 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.[8]

Selanjutnya mengacu pada amanat undang-undang dan peraturan pemerintah di atas yaitu dengan ditetapkan rencana strategis pendidikan Indonesia yang bersumber kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

[8]Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

(RPJMN 2010-2014) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN [2005-2025]).

Pada tahun 2005-2009 dikenal nomenklatur tiga pilar pendidikan, yaitu: 1) pemertaan dan perluasan akses pendidikan, 2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing keluaran pendidikan, dan 3) penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pendidikan. Selanjutnya, dalam tahun 2010-2014 dikenal nomenklatur empat pilar pendidikan, yaitu: 1) ketersediaan (*availability*), 2) keterjangkauan (*affordability*), 3) kualitas pendidikan (*quality*), dan 4) penjaminan mutu pendidikan (*assurance*).

Rencana strategis Kementerian Pendidikan Nasional diatur dalam Permendiknas Nomor 2 Tahun 2010, bersumber kapada Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Panjang 2005-2025, Kementerian Pendidikan Nasional membagi ke dalam empat periode Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Menengah. Pada tahun 2005-2009 fokus utamanya adalah peningkatan kapasitas dan modernisasi.

Selanjutnya tahun 2010-2015 fokus utamanya adalah penguatan pelayanan. Kemudian pada tahun 2015-2020 fokus utamanya adalah penguatan daya saing regional. Pada tahun 2020-2025 fokus utamanya adalah penguatan daya saing internasional. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah yang diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks

penyelenggaraan sekolah saat ini, konsep MPMBS dijadikan sebagai suatu kebijakan utnuk meningkatkan mutu pendidikan.

Secara skematis MPMBS dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 6.1 Skema Berpikir Kebijakan MPMBS di Indonesia[9]

Apabila ditelusuri secara historis, MPMBS ini berasal dari pengembangan konsep sekolah efektif (*effective school*) yang intinya adalah melakukan perbaikan proses pendidikan. Orientasi manajemen dalam MPMBS dapat ditelusuri dari indikator: 1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 2) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, 4) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi, 5) adanya pengembangan staf sekolah yang

[9]Ridwan Idris, "*Pendekatan Pendidikan Berbasis Mutu*," dalam *Lentera Pendidikan*, vol. XII, h. 107.

terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, 6) adanya pelaksanaan administrasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, dan 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua peserta didik/ masyarakat.[10]

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien adalah karena penggunaan sumberdaya yang hemat. Sekolah yang unggul adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjanjikan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif dimiliki oleh lulusan sejenis dalam jurusan yang sama. Sedangkan keunggulan komparatif merupakan keunggulan lulusan berbeda dari satu sekolah dengan sekolah lain.[11]

Kerangka kerja MPMBS meliputi: 1) sumber daya, 2) pertanggungjawaban, 3) kurikulum, dan 4) personel sekolah. Pertama, terkait dengan sumber daya, sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Kedua, sekolah dituntut memiliki akuntabilitas yang baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan

[10]Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Departemen Pendidikan Nasional, 2001), h. 11-24.

[11]Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 95.

antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orangtua/masyarakat.

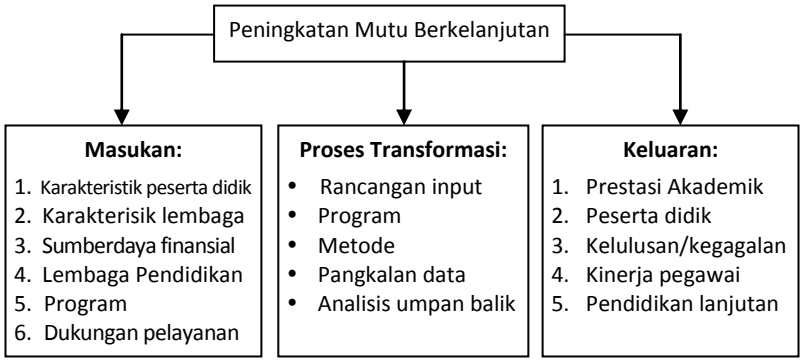
Selanjutnya ketiga, berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk proses rekrutmen dan pembinaan struktural staf sekolah. Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah.[12]

Dalam konteks aplikasi manajemen peningkatan mutu pada lembaga pendidikan, ada beberapa langkah sebagai berikut. *Pertama*, membentuk tim pengembang institusi. *Kedua,* menyiapkan rencana strategis atau rencana pengembangan peningkatan mutu jangka panjang. *Ketiga,* melaksanakan manajemen pelatihan peningkatan mutu untuk mengubah cara pandang dan budaya mutu. *Keempat*, menyiapkan instrument/perangkat/teknik pencapaian mutu.[13]

Paling tidak ada dua pendekatan tradisional terhadap jaminan mutu lembaga pendidikan, yaitu: akreditasi, dan jaminan kualitas keluaran. Akreditasi fokus terhadap *input* lembaga seperti prestasi peserta didik, fasilitas, dan sumberdaya fisik (seperti perpustakaan). Asumsi dasar pendekatan ini adalah jika kualitas masukan tinggi, hasil kualitas keluaran juga akan tinggi.

[12]Umaedi, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, h. 24.
[13]Goetsch dan Davis, *Quality Management*, h. 61.

Pendekatan ini menuntu penyediaan data terhadap sistem kelembagaan, jika sedikit maka sukar meramalkan apa yang terjadi. Ketidakpuasan atas fokus masukan mengarah kepada munculnya gerakan penilaian hasil yang menekankan pentingnya evaluasi, hasil pendidikan, seperti prestasi peserta didik, pendidikan lanjutan, dan peluang pekerjaan. Hal tersebut digambarkan dalam skema di bawah ini.[14]



Gambar 6.2 Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Dalam operasionalnya, manajemen mutu terpadu melaksanakan langkah-langkah berikut.

a. Improvisasi Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Improvisasi berkelanjutan diartikan pihak manajemen selalu berupaya untuk melaksanakan berbagai improvisasi – perbaikan dan peningkatan – secara terus menerus untuk

[14]Syafaruddin et.al, Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat, h. 45.

menjamin semua komponen produksi atau penyelenggaraan pendidikan telah mendukung standar kualitas yang ditetapkan. Improvisasi secara tidak langsung juga mengandung arti bahwa sekolah/madrasah selalu memperbarui proses berdasarkan perubahan kebutuhan dan tuntutan dari pelanggan – atau dalam hal ini adalah pengguna lulusan sekolah/madrasah.

Apabila tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, pihak manajemen madrasah secara langsung akan merubah tujuan atau standar kualitas lulusan, termasuk juga memperbarui seluruh komponen produksi atau komponen transformasi pendidikan madrasah. Dalam keadaan ini pihak manajemen menetapkan strategi umum dan fundamental, sementara staf dan guru diberi keleluasaan untuk merancang cara-cara mencapai standar kualitas yang telah digariskan. Pendelegasian tugas, tanggung jawab, dan wewenang oleh pimpinan puncak sangat diperlukan; demikian pula unsur *trust* dari pimpinan kepada bawahan akan sangat membantu.[15]

Para manajer yang berhasil membawa organisasinya mencapai efektivitas, biasanya telah mengaplikasikan konsep perbaikan mutu ke dalam konsep produk dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut juga mendayagunakan semua tenaga, rancangan produk terbaik, dan lebih kreatif dalam mencari solusi dari masalah organisasi. Sebagian besar organisasi atau lembaga pendidikan saat ini, masalah mutu

[15]Hady, *Manajemen Madrasah*, h. 15.

sebagai puncak dari dalam pencapaian kinerja jangka pendek, menengah, dan jangka panjang karena berkenaan dengan kelangsungan hidup dan keunggulan organisasi atau lembaga pendidikan.[16]

b. Menentukan Standar-standar Kualitas

Pihak manajemen madrasah yang menerapkan strategi pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dan mengembangkan manajemen mutu terpadu, sudah semestinya dapat menetapkan standar-standar kualitas dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi ataupun transformasi lulusan madrasah. Standar kualitas pendidikan atau pembelajaran madrasah misalnya berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar (basic *competencies*) pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh.

Selain itu pihak manajemen juga harus menentukan standar kualitas materi kurikulum yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar. Dalam konteks sekolah/madrasah, materi esensial haruslah mengandung sekurang-kurangnya tiga prinsip utama, yaitu: 1) berintikan sistem nilai Islam, 2) berbasis luas, dan 3) berbasis kompetensi dasar.[17]

c. Perubahan Kultur

[16]Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 47.
[17]Hady *Manajemen Madrasah*, h. 16.

Manajemen mutu terpadu mempunyai tujuan untuk membentuk kultur organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini diterapkan di sekolah/ madrasah, pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggota sekolah/madrasah mulai dari pimpinan sendiri, staf, guru, peserta didik, dan berbagai unsur terkait, seperti yayasan, orangtua, dan para pengguna lulusan sekolah/madrasah akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Perubahan kultur ke arah kultur kualitas dilakukan dengan menempuh cara-cara: perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi sekolah/ madrasah.[18] Sebagian kepala sekolah/madrasah secara aktif menangani perubahan, sebagai inisiator dan fasilitator peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah/madrasah mereka. Kepala sekolah/madrasah berada dalam posisi tengah antara guru dan gagasan orang-orang dari luar. Selanjutnya, kepala sekolah/madrasah mempunyai peran sebagai penentu arah, agen perubahan, dan pelatih sumberdaya guru dan pegawai perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.[19]

Budaya sekolah bisa terbentuk dari kepala sekolah/ madrasah bersama dengan guru, orangtua, dan dewan

[18]*Ibid*., h. 18.

[19]Syafaruddin, "Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 154.

sekolah. Perubahan adalah aksioma dalam kehidupan suatu organisasi. Suatu organisasi dituntut untuk mampu merespon perubahan secara kreatif dan proaktif. Dengan begitu, organisasi tersebut akan memiliki keseimbangan secara baik antara kemungkinan stabilitas dan stagnansi atau kemajuan (*progress*). Sikap antisipatif, kreatif, inovatif, dan proaktif perlu dimiliki oleh manajer dan personel organisasi pendidikan. Sikap itu pada hakikatnya merupakan tindakan merencanakan dan mengarahkan perubahan sesuai visi untuk masa depan yang lebih baik.[20]

d. Perubahan Organisasi

Jika visi dan misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan itu menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.[21]

e. Mempertahankan Hubungan dengan Pelanggan

Organisasi madrasah mengupayakan kepuasan pelanggan, untuk itu mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Dan inilah yang dikembangkan dalam unit *public relation*. Berbagai informasi

[20]Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan,* h. 23.
[21]Hady *Manajemen Madrasah*, h. 19.

antara organisasi madrasah dan pelanggan harus terus menerus dipertukarkan, agar sekolah/madrasah senantiasa dapat melakukan perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan.

Di dalam manajemen berbasis sekolah, tenaga pendidik diposisikan sebagai pelanggan dalam (*internal costumers*), sedangkan peserta didik – termasuk orangtua peserta didik dan masyarakat umum diposisikan sebagai pelanggan eksternal. Selanjutnya, baik pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus dapat terpuaskan melalui intervensi kreatif pimpinan sekolah/madrasah.[22] Kepuasan disini mengindikasikan dukungan, keterlibatan, partisipasi, respons, dan pelaksanaan pokok-pokok dan fungsi secara formal dan maksimal.[23]

Karakteristik lembaga pendidikan yang memiliki kesungguhan dalam komitmen mutu dicirikan sebagai berikut. *Pertama,* adanya komitmen kepada kebutuhan peningkatan mutu berkelanjutan. *Kedua*, mengidentifikasi siapa saja yang mereka layani dan apakah potensi serta kebutuhan yang dilayani terhadap peserta didik. *Ketiga,* memasukkan kebutuhan pelanggan terhadap pernyataan misi universitas.

Keempat, identifikasi nilai fundamental yang akan mengarahkan tindakan. *Kelima,* pengembangan visi ber-

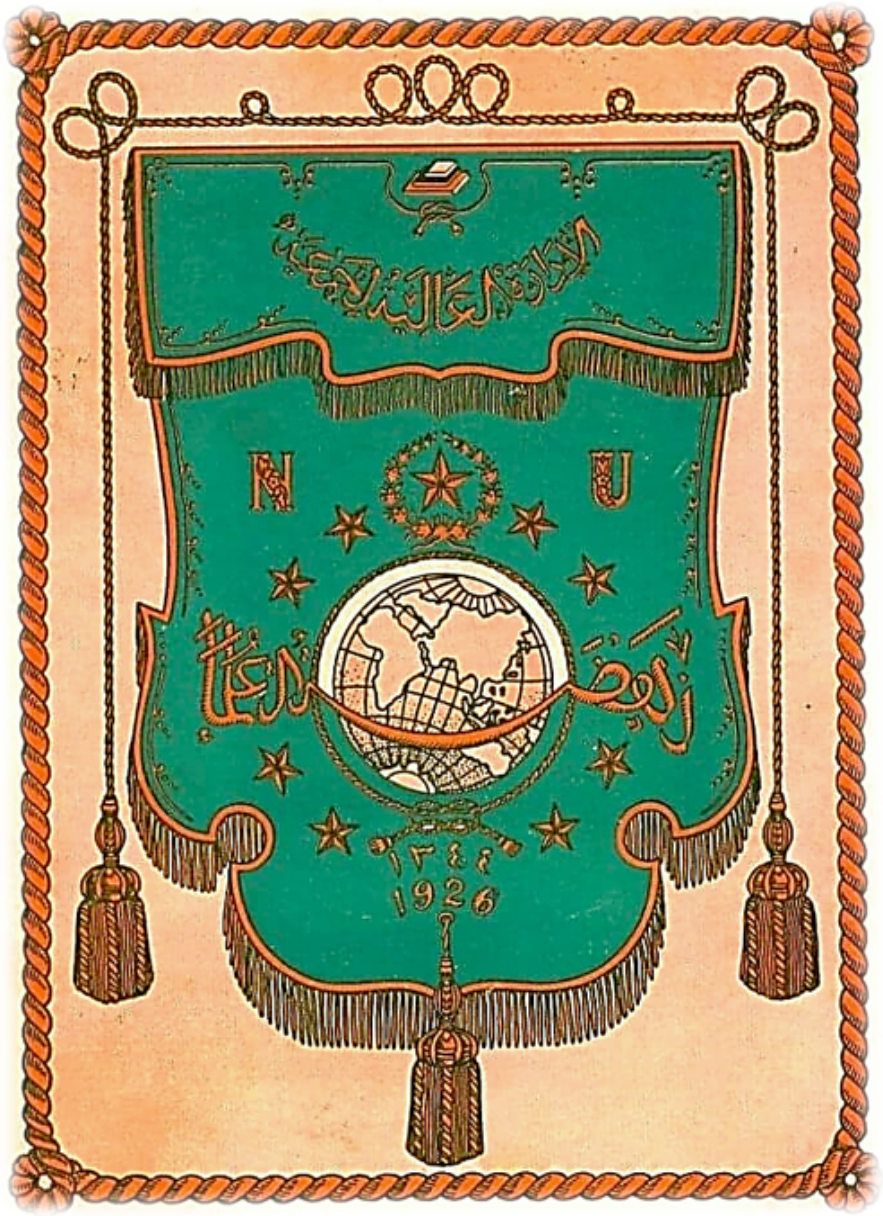
[22] *Ibid.,* h. 20.
[23] Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 48.

kaitan apa yang diinginkan lembaga pendidikan pada masa depan. *Keenam*, kepemimpinan yang kuat dan visioner, serta mampu mengkomunikasikan visi, tujuan, nilai, dan misi lembaga berkelanjutan kepada manajemen lembaga pendidikan dan *stakeholder*.[24]

Ketujuh, identifikasi proses penting dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pelayanan. *Kedelapan*, mengutamakan pelaksanaan aktivitas dengan misi dan nilai. *Kesembilan,* memberikan peluang pendidikan lanjutan bagi semua pegawai, baik kelompok yang mengerjakan proses harian maupun dalam pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan.

Kesepuluh, menggunakan tim fungsional untuk meningkatkan proses dan ketergantungan atas pemeriksaan pencapaian kualitas. *Kesebelas*, mendorong pembuatan keputusan pada level rendah yang sesuai, menciptakan suatu sikap saling ketergantungan dan kerpercayaan keseluruhan institusi. *Kedua belas*, pengambilan keputusan atas dasar alokasi sumberdaya sesuai data. *Ketiga belas,* memandang masalah sebagai pembelajaran organisasi. Dan *keempat belas*, mengakui dan menghargai semua orang yang menekuni dan merasakan bekerja untuk meningkatkan kualitas.[25] Selanjutnya proses tersebut merupakan langkah, proses, pemikiran, dan cara menyikapi pentingnya komitmen kualitas pada setiap lembaga pendidikan.

[24]Syafaruddin et.al, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 50.
[25]Syafaruddin et.al., *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 51


الأمانة العامة
N U
١٣٤٤
1926

Bab VII
SEKOLAH MODEL

A. Pendahuluan

Madrasah pertama kali ditemukan pada masa khalifah Abbasiyah Harun ar-Rasyid, pada saat itu madrasah menyediakan fasilitas belajar ilmu kedokteran dan ilmu penopang lainnya di lingkungan klinik *(bimaristain)* di Bagdad. Kompleks ini dikenal dengan sebutan madrasah Bagdad. Dalam proses perkembangannya pemakaian istilah tersebut cenderung anatema, terutama kalau diperhatikan tidak adanya kelanjutan dari madrasah Bagdad kecuali terwujudnya Baitul hikmah pada dinasti Makmum.

Keberadaan madrasah sangat berkaitan dengan standarisasi keilmuan. Di Indonesia sendiri, keberadaan madrasah menjadi terkenal sekitar awal abad ke-20, bersamaan dengan usaha pembaharuan system pendidikan di kalangan umat Islam. Yang menelisik keadaan sebelumnya pendidikan agama hanya dilaksanakan di pondok pesantren, masjid, surau dan rumah-rumah guru dengan kurikulum/pembelajaran seadanya. Madrasah yang juga dikenal sebagai "sekolah arab".

Di madrasah peserta didik dikenalkan penulisan huruf latin, pengetahuan umum, kurikulum, system klasikal dan waktu belajar yang sudah ditentukan. Sejak saat itulah terjadi perubahan, terlebih lagi pada sepertiga abad ke-20 yang kesulitan ditemukan lembaga pendidikan tradisional tanpa didampingi madrasah.[1]

Madrasah Model diharapkan mampu menjadi *center for excellence* yang dikembangkan lebih dari satu buah untuk tiap propinsi. Madrasah model diprediksikan sebagai tempat mendidik putra-putra terbaik masing-masing daerah. Sebagaimana pada madrasah Unggulan, keberadaan Madrasah model juga dapat mencegah terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain disamping juga dapat menstimulir tumbuhnya persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka.

Sebagai *center for excellence* anak-anak terbaik maka kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini haruslah melalui proses seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Sebagaimana Madrasah Unggulan, Madrasah Model juga diperkuat oleh majlis Madrasah yang memilki peran penting dalam membantu meningkatkan kualitas pembelajran di Madrasah Model.[2]

---

[1]Nasution, *insklopedia Islam Indonesia* (Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah Djambatan,1992), hlm. 584

[2]Depag. *Desain Pengembangan Madrasah.*(Jakarta: Depag Agama RI, 2005) hlm,56

B. Sistem Manajemen Madrasah Model

Dalam amanat GBHN, undang-undang nomor 2 tahun 1998 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3,5 dan 6 mengemukakan bahwa pendidikan nasional yang berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional.

Salah satu strategi pendidikan dan pengembangan system manajemen pendidikan nasional, yaitu dengan cara menyelenggarakan sekolah unggul. Di sekolah unggul, merupakan sekolah yang istimewa karena peserta didik mempunyai kemampuan dan keceerdasan unggul baik dalam baik dari segi intelektual *(gifted)* maupun bakat khusus yang bersifat keterampilan *(talented)* akan dapat dipupuk dan dikembangkan secara optimal. Keadaan tersebut mendorong terbentuknya sumber manusia yang terdidik dan berkualitas mampu dicapai dalam waktu yang relative lebih cepat, sehingga dapat menyokong tercapainya pembangunan nasional. Adapun manajemen madrasah model dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Peserta Didik Terpilih

Peserta didik madrasah unggul memiliki persyaratan khusus yang berbeda sekolah biasa. Persyaratan-persyaratan tersebut dapat diidentifikasikan berdasarkan ciri-ciri keunggulan, dan bakat khusus. Renzuli berpendapat bahwa ada 3 kelompok ciri utama yaitu, "kemampuan

umum yang tergolong di atas rata-rata *(above average ability),* kretivitas *(creativity)*, peningkatan diri terhadap tugas *(task comitment)*". Berdasarkan ciri keunggulan di atas, rekrutmen peserta didik sekolah unggul perlu didasarkan pada kinerja keunggulan. Depdikbud (1994) telah memberikan pedoman bahwa masukan *(input,intake)* berupa peserta didik diseleksi secara ketat dengan menggunakan criteria sebagai berikut:

a) peserta didik superior dengan indicator angka raport, nilai Ujian Akhir Nasional (UAN) dan hasil prestasi akademik,

b) Skor psikotes yang meliputi intelegensi, kreativitas, emosional dan peningkatan diri terhadap tugas. c) Hasil test fisik. Berdasarkan pedoman diatas, bagi sekolah unggul yang diselenggarakan perlu dilakukan tahapan seleksi sebagai berikut: 1) *Achievement test,* yang meliputi bidang studi yang di ikutkan dalam ujian nasional serta bidang agama Islam, khusus bagi sekolah unggul yang bercirikan Islam. 2) Psikotes, untuk mengetahui potensi dasar peserta didik yang meliputi *inteleqency Quetion, Emosional Quetion, Creativity Quetion,* dan *task Commitment.* 3) Tes kesehatan, untuk mengetahui apakah calon peserta didik terbebas dari penyakit menular dan tidak memilki penyakit berat.

2. Tenaga Pendidik yang Kompeten

Moeljadi mengemukakan, tugas guru adalah mengajar dalam arti memberikan pengetahuan dan meningkatkan kecerdasan, melatih dalam arti membekali keterampilan dan mendidik dalam arti memasyarakatkan sikap taqwa pada Tuhan yang Maha Esa" Tenaga kependidikan sekolah atau madrasah bermutu agak berbeda baik dari segi bidang tugas maupun persyaratan kualifikasinya. Tenaga kependidikan pada madrasah model sekurang-kurangnya terdiri dari: a) Kepala sekolah, b) Guru, tenaga bimbingan karir, c) Pengembangan kurikulum, d) Pustakawan, e) Laboran, peneliti dan pengembangan, f) Pengawas (supervisor) dan g) Teknisi sumber belajar.

Bahkan bagi madrasah model yang ingin menekankan pada pembentukan integritas karakter dan kepribadian peserta didik, perlu ditambah dengan pengelolahan asrama yang bertugas menggantikan fungsi dan peran orang tua. Tenaga kependidikan sekolah unggul diutamakan yang telah berpengalaman dan ditunjang adanya keunggulan dalam kemampuan intelektual, moral keimanan, ketaqwaan, disiplin,dan tanggung jawab.[3]

3. Sarana Prasarana Menunjang Pembelajaran

Sarana prasarana di sekolah unggul sebagai sarana pendukung inti, dengan harapan sarana ini mampu memberikan pemahaman hal-hal yang bersifat praktis.

[3]http://www.bsn.or.id/berita/detail_news.cfm?news_id=15

4. Menerapkan Teori *Multiple Intelgences*

Teori ini penting dipelajari karena untuk mengidentifikasi peserta didik mana yang rentan mengalami kegagalan. Teori ini memiliki tujuan untuk mentransformasi sekolah dalam mengakomodasi peserta didik dengan berbagai macam kecerdasan yang dimilikinya. *Multiple Intellgence* sebagai bentuk pengembangan dari kecerdasan otak (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Multiple intelligence timbul karena adanya pertimbangan setiap orang mempunyai cara tersendiri dalam menyelesaikan problematikanya.

Howard Gardner dalam bukunya berpendapat bahwa kecerdasan mempunyai delapan komponen, yaitu mencakup: kecerdasan verbal linguistic, kecerdasan logis-matematis, kecerdasan visual spasial, kecerdasan ritmik music, kecerdasan kinestetik, kecerdasan interpersonal, dan kecerdasan intrapersonal, kecerdasan naturalis[4]. Musfiroh dalam bukunya menanggapi pendapat Gardner mengemukakan bahwa *esensi multiple intelligence* adalah menghargai keunikan personal, berbagai variasi cara belajar, mewujudkan beberapa model untuk menilai kemampuan personal, dan berbagai cara yang tidak dibatasi untuk menemukan adanya multiple intelligence pada seseorang[5].

[4]May Lwin, dkk. *How to Multiply Your Child's Intelligence*, terj. Christine Sujana. Bandung; PT. Indeks. 2008. Hlm. 2.

[5]Tadzkirotun Musrifah. *Cara cerdas belajar sambil bermain*. Bandung: PT. Grasindo. 2008. Hlm 28.

C. Sekolah Unggul

Keberhasilan pendidikan di Indonesia, secara substansi ditentukan oleh keberadaan sekolah. Berbagai macam desain sekolah yang ada, salah satunya sekolah unggul akan menentukan bangunan pendidikan juga unggul. Beragam upaya dilakukan untuk mewujudkan predikat sekolah unggul, diantaranya melalui: sertifikasi ISO, mengikuti prosedur sekolah berstandar internasional, menyekolahkan tenaga pendidik ke jenjang S2, menyaring siswa yang masuk, dan sudah menjadi rahasia umum biaya pendidikan yang tidak lagi mampu dijangkau masyarakat ekonomi lemah.

Lebih lanjut pendapat pakar pendidikan Munib chatib menyatakan bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang menerapkan pembelajaran multiple *intelligences*[6]. Konsep pembelajaran metode ini menerapkan pada ranah keunikan individu, sekolah bisa melihat kelebihan pada anak. Pendapat lain juga menyebutkan bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang konsentrasi pada proses pembelajaran, tanpa memperhitungkan kualitas input siswanya[7].

Sekolah unggul diharapkan mampu memberikan hasil yang nyata dalam mencetak sumber daya manusia yang juga unggul. Hal ini selaras dengan pendapat Fasli Jalal yang

[6]Munib Chatib. *Sekolahnya manusia. Sekolah berbasis multiple intelligences di Indonesia*. Bandung: Kaifa.2008. hlm 92-93.

[7]Howard Gardner. *Multiple Intelligences: The Theory In practice* (New york: Basic books). 1993

menyatakan bahwa sekolah unggul mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1) Sekolah yang berdaya upaya memberikan pelayanan optimal dengan tidak membedakan peserta didik.
2) Sekolah mampu meningkatkan potensi peserta didik menjadi aktualisasi yang memberikan kebanggaan.
3) Sekolah yang mampu membentuk karakter kepribadian yang kuat, kokoh, dan mantap dalam diri peserta didik.
4) Sekolah yang mampu memberdayakan sumber daya yang ada secara optimal dan efektif.
5) Sekolah mampu membentuk jaringan yang luas kepada stakeholder.
6) Sekolah mampu menjadi organsasi pembelajar.
7) Sekolah yang mampu merespon perubahan.[8]

Selain karakteristik di atas, sekolah unggul juga memiliki indikator, sebagai berikut:

1) Perumusan visi, misi dan target mutu dapat dipahami semua pihak.
2) Kepemimpinan sekolah kuat, mendapatkan dukungan dari berbagai pihak.

[8]Fasli Jalil. *Strategi dan arah pengembangan sekolah unggul*. (Jakarta: Diektur Jenderal Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional.

3) Mempunyai motivasi dan harapan berprestasi tinggi, mampu bersaing terus menerus.
4) Pengembangan dan pelatihan guru dan staff sekolah yang terencana secara terus menerus.
5) Evaluasi pembelajaran yang jelas dan mampu menjadi timbal balikpenyempurnaan kegiatan belajar mengajar.
6) Komunikasi dan dukungan wali murid serta lingkungan sekolah.
7) Komitmen seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan mutu.
8) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
9) Membangun jaringan kerjasama dengan berbagai pihak secara terus menerus.[9]

D. Sekolah Adiwiyata

Program sekolah adiwiyata, atau sekolah yang peduli dan berbudaya lingkungan sebagai bentuk implementasi undang-undang no. 32 tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Selain itu juga sebagai tindak lanjut peraturan menteri Negara lingkungan hidup nomor 02 tahun 2009 perihal pedoman pelaksanaan program adiwiyata. Peraturan tersebut juga diperkuat dengan adanya kesepakatan bersama menteri Negara lingkungan hidup dengan menteri pendidikan nasional

[9]Mustaqim, *Sekolah/madrasah berkualitas dan berkarakter*. Jurnal Nadwa, Vol. 6 nomor 1, Mei 2012.

pada tanggal 1 Februari 2010, kesepakatannya adalah; "program sekolah adiwiyat bertujuan sebagai tempat pembelajaran dan upaya menyadarkan warga sekolah agar mempunyai tanggung jawab dalam upaya penyelamatan lingkungan hidup dan pembangunan berkelanjutan.

Indikator penilaian sekolah adiwiyata yaitu: aspek pengembangan kebijakan sekolah peduli dan berbudaya lingkungan, pengembangan kebijakan sekolah peduli dan berbudaya lingkungan, pengembangan kurikulum berbasis lingkungan, pengembangan kegiatan berbasis partisipatif, dan pengembangan dan pengelolaan sarana pendukung sekolah.

Bab VIII
IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER DI SEKOLAH MODEL

A. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah membawa perubahan yang cepat di dunia pendidikan. Berbagai bentuk kebijakan baru mulai dari kurikulum 2013, penilaian berbasis standar, akuntabilitas sekolah, manajemen berbasis sekolah, dan teknologi digital adalah tantangan di abad globalisasi.

Sejalan dengan hal itu di dalam UU no.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, terdapat perubahan mendasar yang mengubah tatanan pendidikan yang ada yaitu: sistem akreditasi, manajemen berbasis sekolah, ujian nasional, kurikulum baru, sertifikasi guru dan bantun operasional pendidikan (BOP). Adanya perubahan kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi peserta didik. Keadaan ini harus mampu direspon baik pada sistem dan

kebijakan sekolah, untuk menentukan keberhasilan reformasi sekolah.

Secara sederhana, sekolah yang tidal mampu merespon dan memiliki kemampuan cukup, akan kesulitan melakukan usaha perbaikan berkelanjutan secara efektif. Untuk itu, sekolah model harus mampu mengimplementasikan manajemen sekolah model, diantaranya berkaitan dengan: (a) manajemen layanan peserta didik, (b) manajemen ketenagaan, (c). manajemen mutu kurikulum dan pembelajaran, (d) manajemen mutu keuangan, (e) manajemen fasilitas, (f) manajemen hubungan sekolah dengan orang tua/ masyarakat.

B. Manajemen Layanan Peserta Didik

Salah satu bidang manajemen sekolah adalah pengelolaan mutu layanan peserta didik. Manajemen mutu layanan peserta didik yang dilakukan oleh Madrasah model dimulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik. Untuk menjaring input peserta didik yang baik, maka masing-masing sekolah telah menentukan, merumuskan dan melaksanakan *Standar Operating Procedur* (SOP) Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

Sekolah model selalu memberikan pelayanan prima terhadap peserta didik. Dalam kegiatan belajar mengajar ditargetkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya prestasi siswa dari tahun ke tahun. Untuk menunjang prestasi belajar

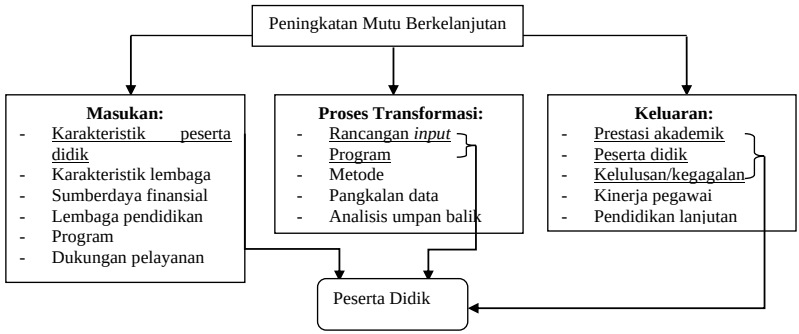
peserta didik, sekolah tersebut melaksanakan program kegiatan ekstrakurikuler serta berbagai bimbingan dan pembinaan.

Prestasi para siswa di sekolah model diharapkan termasuk kategori tinggi dan luar biasa. Sekolah dengan penuh semangat menggali dan mengembangkan potensi siswa sehingga mereka bisa meraih prestasi yang gemilang dalam berbagai pertandingan atau perlombaan baik tingkat lokal, nasional atau bahkan internasional. Bahkan sekolah model juga diharapkan mampu menghasilkan sebagian besar lulusannya diterima di perguruan tinggi negeri ternama bahkan hingga diterima di perguruan tinggi luar negeri.

Selain itu sekolah model juga diharapkan mampu meningkatkan mutu layanan dari mulai kelengkapan informasi tentang sekolah, pelayanan pendaftaran, transparansi seleksi siswa baru, jumlah siswa yang diterima, proses pembelajaran yang berorientasi pada mutu, pembinaan terhadap siswa didik, bimbingan di sekolah, layanan fasilitas perpustakaan, layanan UKS, layanan kantin sekolah, dan layanan asrama bagi siswa dari luar daerah.

Ke semuanya itu untuk menjamin keberlanjutan mutu lembaga pendidikan adalah dapat menjamin keluaran atau lulusannya. Bagaimana kualitas input peserta didik, bagaimana proses manajemen peserta didiknya, dan yang terakhir bagaimana kualitas lulusannya. Sehingga bisa di-

gambarkan keberlanjutan mutu lembaga pendidikan dari sisi peserta didiknya adalah sebagai berikut:[79]



Gambar 8.1 Peningkatan Mutu Berkelanjutan dari sisi Peserta Didik

Dari uraian di atas ada lima faktor yang menunjukkan adanya motivasi berprestasi. Pertama, harapan *(expectation)* yang meyakinkan pimpinan sekolah dan guru bahwa prestasi siswa akan dapat dicapai melalui inovasi dan metode yang tepat dalam pembelajaran. Kedua, dengan adanya motif berprestasi, siswa maupun guru, berupaya mengembangkan kreatifitas agar tujuan dapat diwujudkan.

Ketiga, adanya insentif *(reward)* bagi guru dan penghargaan bagi siswa yang berhasil meraih prestasi akademik maupun non akademik. Keempat, lingkungan sekolah yang kondusif dan dinamis untuk melakukan persaingan yang sehat dan adil. Kelima, adanya dukungan yang kuat dari

[79]Syafaruddin et.al, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 45.

orang tua dalam mewujudkan anaknya untuk berprestasi di sekolah.

Manajemen mutu layanan peserta didik pada sekolah model dapat menunjukkan kriteria yang berbasis mutu. Manajemen peserta didik ditangani oleh tim yang dibentuk oleh kepala sekolah dengan tugas mengelola peserta didik dari mulai pendaftaran, seleksi siswa baru, penerimaan siswa baru (input), proses pembelajaran, pembinaan, bimbingan sampai dengan lulus (output) dari sekolah. Tim yang dibentuk tersebut dalam koordinasi wakil kepala sekolah, dan dipertanggung jawabkan kepada kepala sekolah.

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan mutu layanan peserta didik merupakan ujung tombak kebermutuan sekolah. Kepala sekolah memainkan peranan penting dalam proses layanan terhadap kebermutuan layanan peserta didik. Layanan terhadap peserta didik harus dipahami sebagai prioritas layanan, sebab pelanggan primer di sekolah adalah layanan terhadap peserta didik.

Tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola urusan kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut: (1) kehadiran siswa di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu, (2) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan siswa ke kelas dan program studi, (3) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar, (4) Program supervise bagi siswa yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa, (5) Pengendalian disiplin siswa, (6) Program bimbingan dan

penyuluhan, (7) Program kesehatan dan keamanan, (8) Penyesuaian pribadi, social, dan emosional.[80]

Mutu layanan terhadap peserta didik, dikatakan sudah menunjukkan kriteria baik, apabila sekolah sudah membuka layanan peserta didik, khususnya penerimaan jalur khusus harus dibuat mekanisme penerimaan yang jelas, standar mutu yang jelas, uji kompetensi prestasi yang objektif, dan memberikan keringanan serta terbuka pada siswa yang tidak mampu tetapi memiliki prestasi tinggi.

Secara deskriptif tingkat pencapaian pelaksanaan manajemen sekolah pada sekolah model dapat dikatakan kategori baik, Apabila dianalisis hampir semua aspek yang diteliti dalam kategori baik. Sebagaimana pendapat Deming yang mengatakan: (1) Pimpinan menentukan kebutuhan sekarang dan mendatang, (2) Mutu ditentukan *customer internal/external*, (3) Adanya standart, (4) Didesain memenuhi kebutuhan pelanggan,(5) kepuasan pelanggan, (6) Mutu menentukan harga/nilai produk atau jasa.

Adapun syarat ketercapaian implementasi mutu, yaitu: (1) Mengoptimalkan peran kepemimpinan, (2) perubahan budaya, (3) Memfokuskan kebutuhan pelanggan tentang mutu, (4) Memfokuskan perhatian pada proses mewujudkan tujuan organisasi pendidikan, (5) Melakukan inovasi terus menerus terhadap mutu, (6) profesionalisme dan fokus pelanggan,(7) Kolega sebagai pelanggan, (8) Kualitas belajar, (9) Pemasaran internal.

[80]Mulyasa, E. 2009. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

C. Manajemen Ketenagaan

Sekolah model menganut manajemen ketenagaannya dengan rapi, baik dan sangat teliti. Diawal, mereka melakukan analisis kebutuhan akan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Setelah itu, sekolah tersebut merencanakan pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan, mengorganisasinya, mengembangkannya dan mengevaluasinya.

Analisis kebutuhan akan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara pemetakan. Analisis ini dilakukan dengan cara menghitung rombongan belajar – rombeldan jamnya berapa yang tersedia, lantas kita akan menentukan jumlah kebutuhan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang kita butuhkan.

Biasanya analisis kebutuhan ini dilakukan oleh kepala sekolah beserta para wakilnya. Mereka membahas permasalahan seperti kurikulum, ma'had, komite, analisis kebutuhan, dan lain sebagainya. Seluruh pimpinan sekolah secara *istiqomah* melakukan rapat koordinasi mingguan untuk mengevaluasi berbagai program yang ada sebagai bahan pertimbangan bagi pembentukan program – program berikutnya. Dalam rapat tersebut dibahas segala hal yang berhubungan dengan sekolah baik langsung seperti tenaga pendidik dll. Maupun tidak langsung seperti orang tua siswa dan konsumen pendidikan lainnya.

Tenaga kependidikan professional merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen sekolah untuk meraih pendidikan. Tenaga kependidikan, terutama

guru merupakan salah satu kunci dari suatu sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara terus menerus, mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Dengan demikian, tenaga kependidikan yang mengembangkan terus kemampuan profesionalnya akan mendukung kebermutuan sekolah.

Sekolah model sayogyianya selalu mengelola ketenagaan dengan baik, dengan cara: (a) berupaya untuk mengisi kekurangan guru dan karyawan pada awal tahun pelajaran, (b) meningkatkan disiplin kerja setiap hari kerja, baik waktu KBM maupun waktu pelaksanaan upacara dan rapat dinas, (c) meningkatkan kemampuan dan pengetahuan professional guru dan karyawan dengan kegiatan in haouse training (IHT) dengan mengundang para pakar, (d) diikutkan dalam berbagai seminar, lokakarya, pelatihan, dll, dan (e) meningkatkan pelayanan untuk kenaikan pangkat guru dan karyawan, pembinaan tugas guru dan karyawan agar sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Upaya-upaya yang dilakukan tersebut bertujuan agar mutu sekolah dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan.

Ketenagaan yang mempunyai latar belakang pendidikan, keahlian, dan pengalaman kerja akan sangat mempengaruhi peningkatan muutu sekolah. Dengan latar belakang tersebut diharapkan masing-masing personil mampu bekerjasama dalam satu tim, meskipun dengan posisi berbeda (ada yang menjadi wakil kepala, seksi-seksi,

koordinator, pembina, dan pembimbing) sehingga dapat memudahkan pelaksanakan kegiatan sekolah.

Sekolah model selalu berupaya untuk mengisi kekurangan guru dan karyawan pada awal tahun pelajaran, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan kemampuan dan pengetahuan professional tenaga pendidik dan kependidikan, menyelenggarakan berbagai seminar, lokakarya, pelatihan, dll, meningkatkan pelayanan untuk kenaikan pangkat guru dan karyawan, pembinaan tugas guru dan karyawan agar sesuai dengan uraian tugas masing-masing, serta memonitoring, mengkontrol dan mengevaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

Manajemen ketenagaan bisa dikatakan baik, apabila sekolah mampu menunjukkan dalam pengelolaan tenaga kependidikan berusaha untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada, artinya tujuan-tujuan itu pada dasarnya diimplementasikan melalui pengelolaan aspek-aspek yang sejalan dengan fungsi manajemen pengembangan sumber daya manusia, yaitu aspek perencanaan, perekrutan, penetapan calon, pembinaan, penilaian kompensasi, dan pension (pemberhentian) tenaga kependidikan di sekolah.

Pertama, aspek perencanaan, perekrutan, dan penetapan calon pegawai pada ketiga sekolah dipersepsikan informan sudah berjalan dengan baik. Perencanaan, perekrutan dan penetapan calon tenaga kependidikan sudah dipersepsikan sesuai dengan kebutuhan yang nyata di sekolah.

Kedua, pembinaan pegawai pada sekolah model menunjukkan bahwa upaya pendayagunaan, kemajuan, dan dalam meningkatkan produktivitas kerja setiap pegawai dirasakan memiliki manfaat bagi tumbuh kembangnya kemampuan dalam wawasan pengetahuan, sikap terhadap pekerjaan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari di sekolah. Kegiatan tersebut diantaranya: kegiatan pendidikan, pelatihan, seminar, workshop, diskusi, bedah buku, lokakarya, dll. berdasarkan hasil analisis wawancara dapat dikemukakan bahwa peran dan komitmen pimpinan sangat penting dalam pengembangan pegawai sekolah.

Ketiga, penilaian pegawai pada sekolah model di atas menunjukkan bahwa penilaian dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja pegawai. Performa yang dinilai meliputi; prestasi kerja, cara kerja, dan kepribadian, sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreatifitas dan kemampuan mengembangkan karir.

Sekolah model sebagai sekolah yang menunjukkan kebermutuan sekolah sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan kepala dalam mengelola pegawai yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku pegawai di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik personalia.

Menurut Gaspersz: “Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan

TQM." Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.[81]

D. Manajemen kurikulum dan Pembelajaran

Sekolah model sangat baik dalam mengelola kurikulum yang digunakan di masing-masing sekolah tersebut. Biasanya di sekolah model menggunakan perpaduan kurikulum, sekolah mendesain kurikulum nasional dengan kurikulum rekayasa sekolah. Sebagai contoh; sekolah mendesain 3 macam kurikulum, yakni kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Kurikulum 2013 reguler dan Kurikulum 2013 dengan sistem kredit semester (sks). Atau mungkin sekolah mendesain tiga macam kurikulum, yaitu: kurikulum Nasional, kurikulum pondok pesantren dan kurikulum Cambridge. Atau mungkin bisa juga sekolah menggunakan kurikulum nasional dan lembaga.

Semua kurikulum yang diterapkan sekolah model tersebut sama-sama mengembangkan kemampuan peserta didik baik pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam Islam/pesantren. Dalam kurikulum ini, semua guru dituntut untuk dapat menyusun dan membuat analisis materi yang diampu, program tahunan, program semester, rencana pembelajaran, dan analisis ulangan.

[81]Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Manajement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran di sekolah model secara umum dipersepsi oleh warga sekolah telah berjalan dengan baik. Dikatakan baik apabila manajemen kurikulum telah dilengkapi dengan pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan jadwal ekstrakurikuler telah berjalan dengan baik dan berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan peserta didik. Pembagian tugas dilakukan secara merata sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru. Pemerataan tugas mengajar akan menumbuhkan kebersamaan dan kepuasan. Pembagian tugas sesuai dengan bidang keahliannya akan menimbulkan semangat kerja dan tumbuh rasa senang dalam melaksanakan tugasnya.

Secara teori Pihak manajemen juga harus menentukan standar kualitas materi kurikulum yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar. Dalam konteks sekolah/madrasah, materi esensial haruslah mengandung sekurang-kurangnya tiga prinsip utama, yaitu: 1) berintikan sistem nilai Islam, 2) berbasis luas, dan 3) berbasis kompetensi dasar.[82]

Iqbal mengemukakan bahwa kurikulum harus dirancang sesuai dengan kebutuhan pasar. Bahasa inggris dan computer harus dijadikan mata pelajaran akademis, para siswa harus dilatih untuk mencari, mengolah, dan menerima informasi. Ketrampilan belajar harus ditanam-

[82]Ma'arif, Syamsul. 2012. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: IAIN Press.

kan sejak dini. Para siswa harus memperoleh pelajaran hidup sehingga mereka termotivasi untuk berprestasi.[83]

Dari uraian diatas dengan adanya rekayasa kurikulum dan pembelajaran diharapkan kebutuhan dan kepuasan belajar siswa dapat dibuktikan dengan tingginya hasil belajar siswa. Selain itu di sekolah model juga mempunyai strategi dalam peningkatan pembelajaran yaitu dengan memberikan beasiswa S2 bagi guru dengan syarat yang telah ditetapkan.

E. Manajemen Keuangan Sekolah

Sumber keuangan yang kuat akan mampu mencukupi seluruh kegiatan dalam penyelenggaraan pendidikan. Sekolah model termasuk kategori sekolah pilihan masyarakat dengan kemampuan membayar keuangan sekolah dalam ketegori tinggi jika dibandingkan dengan sekolah lain di sekitarnya. Kemampuan orang tua, alumni, dan masyarakat yang menjadi donator memberikan keleluasaan kepada pihak sekolah dalam melaksanakan program kegiatan sekolah.

Di sekolah model menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan transparansi keuangan kepada orang tua dan masyarakat dalam kategori manajemen sekolah yang berbasis mutu terpadu berbasis karakter. Berkaitan dengan

[83]Iqbal, M. zafar. 1996. *Teachers Training, The Islamic Perspective.* Pakistan: Shirkat Printing Press

kebijakan otonomi sekolah, maka masalah keuangan pun menjadi kewenangan yang diberikan secara langsung dalam pengelolaannya kepada sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pertanggung jawaban keuangan sekolah.

Ada juga sekolah model yang masalah keuangan sekolah sepenuhnya dalam pengelolaan yayasan. Kepala sekolah diberikan kewenangan sebatas membuat rencana anggaran kegiatan dalam jangka waktu satu tahun. Untuk program kegiatan yang masing-masing diusulkan oleh masing-masing guru bidang studi. Rencana anggaran biaya pendidikan dalam jangka waktu satu tahun kemudian diserahkan kepada pihak yayasan untuk selanjutnya dinilai oleh yayasan. Besaran biaya yang diusulkan oleh sekolah sepenuhnya ditetapkan oleh yayasan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen keuangan sekolah melaksanakan prinsip akuntabilitas dan transparansi keuangan pada orang tua atau masyarakat yang ingin mengetahuinya. Pentingnya manajemen keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat menunjukkan bahwa pihak yayasan dan sekolah berupaya memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan.

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan pendidikan, yang secara keseluruhan

menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melakasanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkannya secara efektif dan transparan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, manajemen keuangan merupakan potensi yang sangat mennetukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.[84]

Pelaksanaan keuangan sekolah dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan keuangan sekolah dari sumber dana perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati. Secara konseptual banyak pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen penerimaan keuangan, namun peraturan termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah ada beberapa karakteristik.

Mulyasa mengemukakan bahwa berdasarkan buku pedoman rencana, program dan penganggaran, sumber dana pendidikan yang dapat dikembangkan dalam anggaran belanja sekolah antara lain meliputi anggaran rutin (DIK); anggaran pembangunan (DIP), dana penunjang pendidikan (DPP), dana masyarakat, donator, dan lain-lain yang dianggap sah oleh semua pihak.[85] Berdasarkan uaraian

[84]Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Rosdakarya

[85]Ibid

hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan pada ke tiga sekolah menunjukkan kategori yang baik, yang memiliki dampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

F. Manajemen Fasilitas

Kelengkapan fasilitas sekolah akan mendukung kebermutuan sekolah dan termasuk dalam kategori yang baik. Fasilitas pendidikan pada sekolah model yang diteliti yaitu memiliki tanah milik sendiri, bangunan yang bagus, perabot sekolah memadai, serta didukung oleh laboratorium yang lengkap. Pengelolaan sarana/prasarana dimulai dengan merencakanan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah secara tepat sasaran.

Dalam persepsi masyarakat terhadap sekolah yang bermutu, salah satunya masih dipengaruhi oleh penampilan fisik sekolah. Kondisi sekolah dengan bangunan permanen, letaknya startegis, lingkungan sekolah bersih, rapi, indah, dihiasai dengan taman sekolah menambah kepercayaan masyarakat terhadap kebermutuan sekolah tersebut. Sebagaimana pendapat Sallis yang mengemukakan bahwa pada umumnya sekolah bermutu memiliki kondisi fisik yang baik, memadai, mendapat perawatan yang baik pula.[86] Keadaan ke tiga sekolah menunjukkan kondisi gedung yang

[86]Edward sallis(1993: 5)

megah, terpelihara dengan baik, dan memiliki lengkap sarana prasarana yang mendukung kebermutuan sekolah tersebut.

Manajemen fasilitas yang baik juga dapat memotivasi untuk terus berprestasi bagi guru dan siswa. Di samping itu pula tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif maupun kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sekolah model selalu menunjukkan fasilitas sekolah termasuk kategori lengkap (baik). Mengingat fasilitas sekolah sebagai penunjang kebermutuan sekolah dalam meraih prestasi akademik maupun non akademik.

G. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Orang Tua Siswa/Masyarakat

Kebermutuan sekolah juga ditunjang dengan peran orang tua dalam kegiatan sekolah. Orang tua siswa yang mempunyai keterlibatan tinggi terhadap program dan kegiatan sekolah akan selalu *welcome* dan mengerahkan kemampuannya untuk keberhasilan kegiatan di sekolah. Hal ini dapat ditegaskan bahwa manajemen sekolah yang berbasis mutu, memiliki karakteristik dukungan orang tua siswa terhadap program sekolah menunjukkan kuat (baik). Program yang dilaksanakan oleh sekolah memperoleh dukungan dalam bentuk dana, pikiran, kritik membangun, maupun bentuk lainnya, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secara lancar.

Karakteristik orang tua siswa dalam kasus ini berlatar belakang pendidikan dan ekonomi menengah ke atas. Keadaan orang tua siswa tersebut memiliki pengaruh dan harapan yang tinggi kepada sekolah agar lulusannya lebih bermutu. Untuk mewujudkan tujuan sekolah, orang tua siswa memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan dan kemajuan sekolah, oleh karena itu penting mengkaji dan memahami cara-cara yang dapat dilakukan untuk menggalang partisipasi orang tua terhadap kegiatan pendidikan di sekolah.

Di sekolah model telah melaksanakan hubungan dengan masyarakat dalam kategori baik. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan salah satu kunci sukses dalam menunjang terlaksananya program pembelajaran dengan baik. Oleh karena itu, sekolah model akan selalu berupaya menggalang partisipasi orang tua secara harmonis dengan membuat program kegiatan yang dapat melibatkan orang tua dengan sekolah.

H. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Berorientasi pada Mutu

Kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis mutu menanamkan nilai kebersamaan dengan adanya kolaborasi dan pemberdayaan dengan semua pihak. Pemimpin yang berbasis mutu memperhatikan guru, siswa, lingkungan sekolah, orang tua, dan masyarakat, serta mengajak mereka

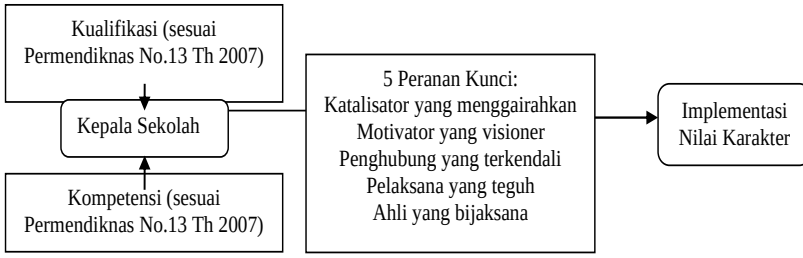
untuk menjalin hubungan dengan setiap orang. Pemimpin yang berbasis mutu menghargai perbedaan berbagai hal yang wajar dan merupakan potensi untuk saling melengkapi dan menguatkan.

Biasanya disekolah model, peran kepemimpinan kepala sekolah memiliki karakteristik terbuka, demokratis, komunikatif, terjalin interaksi dengan guru, karyawan dan siswa secara harmonis, dan mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal. Kepala sekolah memiliki kemampuan professional merupakan salah satu factor pendukung terhadap kebermutuan sekolah. Kepala sekolah menjadi figure berwibawa bagi guru, siswa, orang tua dan masyarakat. Kepemimpinannya menggunakan pendekatan dialogis, terbuka, demokratis, mengakar, objektif, menerima perbedaan paham, dan menghormati orang lain. Pemimpin yang santri, santun, karismatik ini mampu membawa arah sekolah unggulan dan diminati masyarakat. Peran kepala sekolah merupakan salah satu unsur penting dan menjadi nilai kunci dalam manajemen sekolah berbasis mutu.

Memahami peran kepemimpinan merupakan suatu pendekatan yang lebih banyak ditekankan pada sederetan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh setiap pemimpin. Dari banyaknya tugas yang menjadi tanggung jawab, pemimpin yang strategis selalu melakukan prioritas kerja untuk hasil yang maksimal bagi organisasinya. *Individuals*

and teams enact strategic leadership when they think, act, and influence in ways that promote the sustainable competetive advantage of the organization[87].

Pemimpin pendidikan dituntut untuk peka terhadap kondisi/ situasi personel yang ada di sekolah karena kepekaan ini sangat menentukan keberhasilan organisasi. Peranan kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam penumbuhan nilai karakter di sekolah digambarkan sebagai berikut. Pada dasarnya setiap kepala sekolah telah memiliki standar ideal untuk menduduki posisi strategis tersebut. Dimana standar ini berdasarkan pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang terdiri dari kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi dibagi menjadi dua, yaitu: 1. Berstatus sebagai guru SD/MI; 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan 3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.



Gambar 8.2 Peran Kepala Sekolah

[87]Pattersons, 1993. *Leadership for Tomorrow. Schools*. Alexandria: ASDC

Sementara dalam standar kompetensi kepala sekolah terdiri dari lima kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Modal kualifikasi dan kompetensi yang telah dimiliki, kepala sekolah dapat memaksimalkan lima peranan kunci sebagai pemimpin yang efektif dalam mengimplementasikan delapan belas nilai karakter dalam pendidikan. Lima peran kunci tersebut adalah:

1) Peranan kepala sekolah sebagai katalisator yang menggairahkan.
2) Peranan kepala sekolah sebagai motivator yang visioner
3) Peranan kepala sekolah sebagai penghubung yang terkendali.
4) Peranan kepala sekolah sebagai pelaksana yang teguh.
5) Peranan kepala sekolah sebagai ahli yang bijaksana[88]

Ketiga kepala sekolah tersebut di atas adalah figure yang pas dan mempunyai peranan yang sangat penting untuk mewujudkan sekolah yang bermutu berbasis karakter.

[88] *Ibid*. Hal. 34

I. Menumbuh Kembangkan Nilai Budaya Mutu Sekolah Model

Nilai-nilai budaya mutu di sekolah tidak bisa serta merta menjadi ruh setiap sekolah. Nilai-nilai tersebut terlebih dahulu melalui proses internalisasi atau pembiasaan. Pembiasaan ini dilakukan oleh tenaga pendidik yang kemudian diteladani oleh seluruh siswa. Nilai-nilai budaya mutu di ketiga sekolah dalam system manajemen telah berjalan dengan kondusif dan efektif. Hal ini terwujud karena adanya tata tertib yang dilaksanakan dengan serta merta oleh seluruh warga sekolah. Sebagaimana di tulis dalam tabel di bawah ini:

Jenis Sekolah	Tata Tertib Warga sekolah	Budaya Mutu Yang Nampak
Sekolah model	Kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan oleh siswa. Sanksi yang akan diberikan kepada siswa bagi yang melanggar kewajiban. Kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan oleh guru/pegawai. Sanksi yang akan diberikan kepada guru/pegawai bagi yang melanggar kewajiban.	Adanya SOP (*standar operasional procedure*) Disusun oleh tim tertib (*team work* yang solid) Melibatkan warga sekolah, tidak hanya pimpinan saja Diterapkan tidak kaku Dirasakan tidak memberatkan Mengedepankan *reward* dari pada hukuman Dapat diterima dan dirasakan dengan baik

Suasana yang Dibangun	Budaya Mutu yang Nampak pada Suasana dan Hubungan Formal dan Informal
Manajemen peserta didik	Adanya proses rekrutmen, seleksi, dan pemilihan kelas Adanya SOP yang dipatuhi Adanya tata tertib siswa Adanya reward dan hukuman
Manajemen tenaga pendidik/pegawai	Adanya rekrutmen dan seleksi pegawai Adanya jadwal dan pembagian tugas Adanya piket guru Adanya tata tertib guru dan pegawai Adanya reward dan teguran
Manajemen keuangan	Adanya SOP keuangan Sumber dana yang mencukupi/melebihi Adanya transparansi dan akuntabel Adanya rincian kebutuhan dana tiap kegiatan
Manajemen fasilitas	Gedung megah Ruang kelas yang luas dan representatif Adanya laboratorium IPA Adanya laboratorium bahasa Adanya laboratorium komputer Adanya pusat informasi TI Pusat sumber belajar Perpustakaan sekolah Tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa Halaman dan lapangan olah raga dan lain

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan pengembangan yang dilakukan secara sistematik dengan dimulai dari perancangan melalui perumusan tujuan termasuk identifikasi spirit dan nilai-nilai yang dijadikan landasan, penetapan kebijakan, sosialisasi dan implementasi sampai dengan evaluasi terhadap implementasi serta dilakukan perbaikan sebagai follow up nya.

Hal ini seperti apa yang telah dilakukan oleh Torrington & Weightman, dalam Preedy, dalam melakukan proses pengembangan budaya mutu sekolah yang dilakukan melalui tiga tataran, yaitu (1) pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai; (2) pengembangan pada tataran teknis; dan (3) pengembangan pada tataran sosial.

Pada tataran pertama, dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah. Pada tataran kedua, dengan cara mengem-bangan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work procedures*), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah.

Sedangkan pada tataran ketiga, pengembangan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah. [89]

J. Pengawasan dan Pengendalian Mutu Terpadu Berbasis Karakter

Pengawasan dan pengendalian mutu sekolah model dilaksanakan dengan baik, apabila sekolah menggunakan

[89]Preedy, Margareth. 1993. *Managing The Effective School*. London: Paul Chapman Publishing

sistem pengawasan dan pengendalian mutu melalui kinerja guru dan karyawan.

Ada beberapa sekolah model yang dibawah naungan yayasan. Pihak yayasan dan kepala sekolah melakukan supervise terhadap kompetensi professional guru, kompetensi personal, kompetensi social, dan kompetensi emosional. Sedangkan pengawasan yang dilakukan dari pihak dinas pendidikan berdasrkan hasil analisis dan wawancara baru sebatas pengawasan administrative sekolah saja.

Pengawasan dan pengendalian mutu dilaksanakan dengan tujuan agar pelaksanaan manajemen sekolah dapat mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pengawasan dan pengendalian mutu mencakup perencanaan startegik, seleksi siswa baru, proses pembelajaran, hasil belajar siswa, dan pelayanan lulusan, agar masyarakat merasa puas dengan mutu out put sekolah tersebut. Pengawasan dan pengendalian mutu merupakan proses pembinaan mutu sekolah secara menyeluruh yang menyangkut pembinaan mutu input, proses, dan out put sekolah.

Pengendalian mutu atau Quality Control dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian diperlukan dalam manajemen mutu utuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah

ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan.

Tugas pengendalian mutu dapat dilakukan dengan mengukur perbedaan seperti perencanaan, rancangan, menggunakan prosedur atau peralatan yang tepat, pemeriksaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hal-hal ini menyimpang, diantara dalam hal produk, pelayanan, atau proses, output dan standar yang spesifik.

Pengawasan mutu merupakan upaya untuk menajaga agar kegiagan yang yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan mehasilkan output yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini seperti dikemukakan oleh Amitava Mitra: "*quality control may generally be defined as a system that is used to maintain a desired level of quality in a product or service*." Tzvetelin Gueorguiev menyatakan Quality control – *processes are monitored to ensure that all quality requiremnents are being met and performance problems are solved.*[90] Pengendalian mutu dilakukan secara terpadu dan komprehensif meliputi aspek pembinaan mutu input, pengembangan mutu dalam proses pembelajaran, dan pengembangan mutu output sekolah.

[90]Mitra,Amitava (2001) *Fundamentals of Quality Control and Improvement* Second Edition,Prentice Hall,Upper River,New Jersey.

Bab IX

MENGUJI MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER DI SEKOLAH MENENGAH ATAS JAWA TIMUR

A. Pendahuluan

Studi tentang manajemen mutu berbasis karakter menarik perhatian bagi banyak peneliti, baik dari dalam maupun luar negeri (Moreno & Suárez, 2016). Para peneliti tersebut umumnya fokus pada tingkatan kualitas manajemen (Moreno & Suárez, 2016), seperti yang dilakukan oleh Alfonso martinez. Sementara itu, peneliti lain lebih memperhatikan aspek kebutuhan dasar dari *European Foundation for Quality Management contribution and directs the search for instruments* (EEQM) adalah penilaian diri sebagai kebutuhan dasar untuk kelangsungan organisasi (Zargar et al., 2011).

Dari ke dua peneliti tersebut yang membahas tingkatan kualitas manajemen dan peneliti yang lain membahas

penilaian diri sebagai kebutuhan dasar dari organisasi. Dengan demikian, celah yang belum disentuh oleh peneliti berkenaan dengan nilai/value yang menjadi esensi dari manajemen.

Benang merah dari uraian di atas, masih perlu dilakukan kajian secara komprehensif terkait manajemen mutu berbasis karakter. Utamanya kajian yang menitikberatkan pada nilai-nilai/value yang terkandung dari manajemen mutu, mendorong organisasi untuk lebih maju dan berkembang.

Manajemen mutu berbasis karakter berperan penting dalam meningkatkan mutu sekolah model yang baik. Sekolah tidak bisa hanya bertumpu pada *Total Quality* Management (TQM) saja, karena fenomena krisis moral justru kerap kali diarahkan pada pendidikan sebagai penyebabnya. Untuk itu, penguatan karakter dalam konteks pendidikan di Indonesia sebagai pendidikan nilai-nilai luhur budaya bangsa dianggap penting dalam menumbuhkan kepribadian generasi muda. Bahkan, pendidikan karakter di sekolah juga dapat mengembangkan kapabilitas organisasi dan meningkatkan proses kepedulian secara terintegrasi (Ghazi et al., 2020). Adapun dalam Islam, implementasi pembentukan karakter mengacu pada kepribadian Rasulullah saw berupa nilai-nilai akhlak yang luhur, yang berperan penting dalam kehidupan manusia (QS. Al-Ahzab: 21).

Begitu pentingnya karakter, banyak sekali sekolah yang memfokuskan kompetensi akhir yang ingin dicapai adalah

pembentukan karakter. Namun, ketika karakter sudah ditetapkan sebagai tujuan akhir pendidikan, banyak sekolah lupa bahwa tanpa menginternalisasikan karakter dalam semua dimensi manajerial lembaga pendidikan karakter yang didambakan tidak akan pernah tercapai. Karena itulah maka karakter tidak hanya dijadikan muara akhir proses pendidikan, namun harus menjadi penghela seluruh aktifitas dan dimensi manajemen pendidikan (Zargar et al., 2011).

Meskipun pemahaman pentingnya karakter sebagai salah satu nilai yang harus terwujud dalam lembaga pendidikan cukup baik, pada tingkat implementasi dirasa masih belum optimal. Dalam keterangannya, Mendikbud yang saat itu dijabat oleh Muhajir Efendi, menjelaskan bahwa problem pendidikan saat ini adalah kurangnya keteladanan, disamping problem yang terkait materi atau pun metodologi pembelajaran (Kompas.com, 16/08/2018). Hal ini bisa dimaknai bahwa pendidikan karakter masih menjadi problem besar dunia pendidikan kita sampai saat ini, terutama pada level implementasi. Menyadari kondisi dan tantangan tersebut, maka sekolah sebagai lembaga pendidikan formal perlu merespon secara kreatif dan proaktif, dengan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pelayanan pendidikan yang berbasis karakter.

Manajemen mutu berbasis karakter adalah ikhtiar institusi pendidikan dalam rangka mewujudkan mutu layanan pendidikan yang berbasis karakter agar mampu bersaing

dalam era yang sangat kompetitif (Lehnert et al., 2016). Menjadikan karakter sebagai nilai yang mendasari seluruh gerak aktivitas manajemen dikenal dengan manajemen berbasis nilai *(value-based management*). Pendekatan manajemen berbasis nilai merupakan pendekatan manajemen yang berupaya untuk mempertemukan kesesuaian tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan tujuan yang diharapkan oleh stakeholder organisasi (Beck, 2014).

Salah satu point penting dalam menjalankan manajemen berbasis nilai adalah konsistensi mulai dari visi, strategi budaya organisasi dan kesadaran bersama oleh seluruh elemen dan personel organisasi terhadap nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama (Munteanu, Danaiata, Hurbean, Bergler, 2012). Adanya kesadaran dan tanggung jawab bersama, kekompakan kerjasama tim, dan perubahan lingkungan eksternal menjadi faktor penentu efektivitas pelayanan pendidikan (Schniederjans & Schniederjans, 2015). Upaya peningkatan kualitas pelayanan yang terintegrasi dan berorientasi pada sistem penilaian kinerja dapat menjembatani pencapaian tujuan organisasi secara effektif (Yeung, 2018)

Manajemen mutu pendidikan berbasis karakter yang dijalankan dengan benar akan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan sukses dalam kehidupan. Karakter yang merupakan cerminan dari kecerdasan emosi (*emotional quotation*) berkontribusi 80% pada kesuksesan

seseorang dibanding dengan kecerdasan intelegensi (*Intellegent Quotation*) yang hanya berkontribusi 20 % saja (Danielle, 2007).

Paling tidak ada dua hal utama yang menjadi pertimbangan sebagian besar orang tua memilih sekolah untuk putra dan putrinya. Pertama, kualitas layanan pendidikan, mulai dari kurikulum, fasilitas, lingkungan sekolah, dan prestasi yang pernah diraih sekolah (Suhirman et al., 2021). Kedua, pendidikan agama, pendidikan akhlaq, atau pendidikan karakter (beberapa orang menggunakan istilah yang berbeda) juga menjadi faktor utama dalam memilih sekolah (Anazifa & Djukri, 2017).

Data ini ini menunjukkan perlunya sekolah menyikapi dengan implementasi manajemen mutu berbasis karakter sebagai nilai tambah (*added value*) yang yang tidak sekedar sebagai tawaran sekolah kepada orang tua, namun lebih sebagai pemenuhan kebutuhan orang tua sebagai *customer* sekolah. Kemampuan sekolah memenuhi harapan orang tua sebagai customer, merupakan indikasi bahwa layanan pendidikan tersebut berkualitas atau bermutu (Faridullah, 2010; Guo et al, 2018; Bharati & Chaudhury, 2004).

Namun fakta yang terjadi adalah, masih banyak sekolah di negara kita yang belum mampu memenui harapan orang tua dan masyarakat. Jangankan memberikan nilai tambah penguatan karakter, pemenuhan Standar Nasional Pendidikan saja banyak sekolah belum mampu. Mendikbud menjelaskan, 75 persen sekolah di Indonesia tidak me-

menuhi standar layanan minimal pendidikan. Berdasarkan pemetaan Kemendikbud terhadap 40.000 sekolah pada 2012, diketahui bahwa isi, proses, fasilitas, dan pengelolaan sebagian besar sekolah saat ini masih belum sesuai standar pendidikan yang baik seperti diamanatkan undang-undang (Kompas, 02/12/2014).

Menyadari kondisi dan tantangan tersebut, perlu direspon secara kreatif dan proaktif, dengan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pelayanan pendidikan di sekolah lanjutan atas. Hal inilah yang dilakukan oleh MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang, dan MAN 3 Tambak beras Jombang. Ketiga sekolah ini tidak hanya memenuhi SNP, namun berhasil melampaui SNP dan berhasil juga memberikan layanan pendidikan yang berbasis karakter.

Kajian terkait manajemen mutu terpadu diantaranya telah dilakukan oleh McIlroy & Walker (2006) dengan judul, "*Total Quality Management*: Beberapa implikasi untuk pengelolaan pendidikan jarak jauh". Kajian tersebut menemukan bahwa *Total Quality Management* adalah pendekatan kualitas yang tidak hanya berfokus pada persyaratan minimum, tetapi lebih pada keunggulan dan inovasi di setiap tingkatan. Sementara Kajian yang melihat karakter sebagai basis management strategis dilakukan oleh Dasrimin, Imron, Supriyanto (2019) dengan judul "*Spirituality-Based Character Education Strategic Management*".

Dalam kajian tersebut dijelaskan bahwa efektivitas Perencanaan strategis pendidikan berbasis karakter harus tercermin dari perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Kajian lain yang meneliti manajemen berbasis nilai dilakukan oleh Sulastri dengan judul "Manajemen Berbasis Nilai, Studi atas penerapan Manajemen Berbasis Nilai". Penelitian Sulastri ini menemukan bahwa implementasi manajemen berbasis nilai dilakukan dengan penciptaan nilai dan pengelolaaan nilai sebagai basis manajemen. Berbeda dengan beberapa kajian tersebut, penelitian ini berupaya untuk memotret posisi karakter dalam proses manajemen mutu pendidikan secara menyeluruh dari tiga sekolah menegah Islam favorit di Jawa Timur.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan karakter apa saja yang dipilih oleh sekolah sebagai nilai utama dan dijadikan basis menajemen mutu layanan pendidikan. Dari pilihan karakter ini peneliti menggambarkan bagaimana tahapan implementasi manajemen mutu mulai dari penetapan visi-misi, rencana strategis, program pengembangan mutu dan budaya mutu terikat dan terpancari nilai-nilai karakter tersebut. Disinilah titik kebaharuan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Pemilihan MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang, dan MAN 3 Tambak beras Jombang sebagai lokasi penelitian, didasarkan pada adanya kesan pergeseran

orientasi sekolah Islam yang notabene religus menjadi sekolah yang berorientasi scintist murni. MAN 2 Kota Malang dan MAN 3 Tambak beras Jombang misalnya, beberapa tahun terakhir tercatat sebagai MAN yang menjuarai bebera kompetisi Science tingkat nasional bahkan ASEAN (https://mantambakberas.sch.id, https://man2-kotamalang.sch.id), sedangkan SMA 2 Darul Ulum Jombang merupakan sekolah binaan BPPT yang notabene orienttasinya adalah pengembangan Teknologi (https://smulandu2-jbg.sch.id).

Dari sinilah perlu kajian ilmiah untuk membuktikan bahwa meskipun memiliki nilai kompetetif di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), ketiga sekolah Islam tersebut masih menjalankan fungsi utama pendidikan Islam yaitu menyempurnakan akhlaq (Wahyudin, 2016).

B. Metode

Penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi pengembangan mutu berbasis karakter yang menjadi bagian dari manajemen mutu sekolah menengah Islam di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus (Bogdan and Biklen, 2007). Adapun prosedur penelitian kualitatif yang dilakukan yaitu: (1) penetapan informan kunci, (2) melakukan penelusuran data lapangan, (3) menganalisis data dengan cara mengaudit data dalam bentuk triangulasi, (4) melakukan penayangan data, (5) penarikan kesimpulan sementara, (6) penetapan kesimpulan, aplikasi, dan rekomendasi.

Objek penelitian ini adalah MAN 2 Model Malang, SMA 2 Darul Ulum Badan Pengkajian Penerapan Teknologi (BPPT) Sekolah Model Jombang serta MAN 3 Unggulan Tambakberas yang keduanya berada di Kabupaten Jombang. Ketiga sekolah di atas sangat menarik untuk penulis teliti karena ketiga sekolah merupakan sekolah Islam yang menjadi rujukan sekaligus menjadi pilihan utama wali murid sebagai sekolah lanjutan bagi putra dan putri mereka. Hal ini terbukti dari data asal domisili siswa dari ketiga sekolah tersebut tidak hanya dari kabupaten dimana ketiga sekolah beralamat, namun banyak siswa yang berasal dari kabupaten / kota yang lain. Image sebagai sekolah Islam unggulan dan favorit tersebut dikarenakan ketiga sekolah berupaya untuk mewujudkan mutu layanan pendidikannya berbasis karakter keagamaan sehingga mencapai prestasi akademik dan non akademik yang optimal. Pengembangan mutu sekolah berbasis karakter tersebut didukung oleh sistem asrama siswa (*boarding school*) sebagaimana di MAN 2 Malang, dan dukungan sistem pesantren sebagaimana di SMA 2 Darul Ulum dan MAN Unggulan Tambakberas Jombang.

Profesionalitas pengelolaan layanan pendidikan menjadikan ketiga sekolah tersebut memiliki *quality image* sekolah unggulan dengan diferensiasi masing-masing. MAN 2 Model Malang dikenal sebagai Madrasah unggulan yang dipercaya menyelenggarakan program prestisius Kementerian Agama yaitu Madrasah Aliyah Program Khusus

(MAPK), yang selanjutnya berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sampai sekarang. Adapun SMA Darul Ulum 2 Jombang dikenal sebagai Sekolah Menegah Atas (SMA) yang berada dilingkungan pesantren yang dipercaya oleh Badan pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Jakarta untuk menjelankan model pendidikan yang lebih focus pada pengembangan teknologi.

Sementara itu, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Tambakberas Jombang dikenal sebagai madrasah di lingkungan pesantren yang memiliki program kelas unggulan dan kelas ketrampilan. Perbandingan ketiga lokasi penelitian dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 9.1 Profil Lokasi Penelitian

Profil Sekolah	MAN 2 KOTA Malang	SMA 2 Darul Ulum Jombang	MAN 3 Tambakberas Jombang
Status	Negeri	Swasta	Negeri
Support System	Bording School	Pesantren	Pesantren
Quality Image	Penyelenggara Program MAK	Kerjasama BPPT	Kelas Unggulan dan Kelas Keterampilan
Daerah asal siswa	Kabupaten / Kota se Jawa Timur	Kabupaten / Kota se Indonesia	Kabupaten / Kota se Indonesia

Untuk mendapatkan data secara utuh dan terintegrasi, serta mendasarkan pada pendekatan penelitian yang digunakan, maka peneliti menggunakan teknik-teknik yang

digunakan dalam penelitian kualitatif yakni: menggunakan metode wawancara mendalam (*indepth interview*), kajian dokumentasi (*study of document*), dan observasi partisipan (*participant observation*). Ketiga Teknik ini dilakukan secara simultan dan bergantian demi memastikan keabsyahan data yang dikumpulkan.

Agar data yang diperoleh dapat memenuhi tingkat kredibilitas (*credibility*), peneliti melakukan triangulasi, member chek, dan wawancara atau pengamatan secara terus-menerus. Triangulasi dilakukan peneliti dalam dua bentuk. Pertama triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan yang satu dengan informan lainnya. Kedua triangulasi metode, yaitu membandingkan dan mengecek data yang diperoleh melalui dua atau lebih teknik pengumpulan data yang berbeda.

Adapun analisis data dilakukan dengan mnggunakan tiga alur kegiatan yaitu: (1) kondensasi data (*Data Condensation*). Kegiatan ini dilakukan peneliti guna memilih dan memilah data yang terkumpul berdasarkan klasifikasi data sesuai dengan masalah penelitian. tahap ini dilakukan guna memsatikan data-data yang sesuai dengan masalah penelitian, dan membuang data-data yang tidak sesuai dengan masalah penelitian; (2) penyajian data (*Data Display*).

Kegiatan ini dilakukan untuk menyajikan data dalam bentuk yang lebih sistematis dan rapi, dalam format naratif, table maupun grafik, sehingga didapatkan pola-pola khusus

yang berarti untuk memudahkan proses penarikan kesimpulan; (3) penarikan kesimpulan/verifikasi (*Conclusion drawing/verification*), kegiatan ini merupakan kegiatan akhir yaitu proses pemaknaan atau penafsiran data untuk membuat kesimpulan temuan penelitian. (Milles, Huberman & Saldana, 2014).

C. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil

Dalam perspektif pendidikan, karakter tidak hanya diyakini sebagai nilai yang menjadi indikator kompetensi sikap, namun juga sangat berperan dalam memberikan arah dan fokus praktik manajemen yang dijalankannya. Karena itu, penting bagi sebuah lembaga pendidikan untuk menetapkan karakter yang menjadi nilai dasar dalam mengelola layanan pendidikan yang ditawarkannya kepada masyarakat.

Keyakinan akan peran besar karakter sebagi sebuah nilai yang menjadi dasar dan pedoman manajemen mutu pendidikan, mendorong tiga sekolah, yakni MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang dan MAN 3 Tambakberas Jombang, menetapkan karakter sebagai nilai utama yang menjadi basis manajemen pendidikannya. Karakter tersebut adalah: 1) Keislaman, 2) Kejujuran, 3) Keadilan, 4) Tanggung jawab, 5) Kedisiplinan, 6) Kebermutuan, 7) Kompetitif.

Ketujuh karakter tersebut merupakan rangkaian karakter yang saling terkait antara satu dengan lainnya. Karakter keislaman merupakan karakter utama yang menjadi inti semua karakter yang kemudian memancarkan karakter-karakter berikutnya. Pancaran tersebut membentuk pola pancara radial seperti pada gambar berikut ini:

Gambar 9.1 Model Karakter Utama di MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang, MAN 3 Tambak Beras Jombang

Karakter inilah yang selanjutnya dijadikan sebagai basis nilai yang melandasi semua gerak manajemen, budaya kerja dan dan budaya belajar pada masing-masing sekolah. Ketiga sekolah berusaha menjadikan rumusan karakter tersebut menjadi nilai-nilai yang melingkupi seluruh unsur dan proses manajemen mutu mulai dari perencanaan strategik manajemen mutu sekolah sampai dengan penetapan program kegiatan harian sekolah. Dengan demikian seluruh

unsur mulai dari pimpinan, tenaga pendidik, karyawan, dan seluruh siswa perlu menghayati dan memahami rumusan yang telah ditetapkan masing-masing sekolah.

Upaya untuk mengejawantahkan karakter dimulai dari proses perencanaan strategis pengembangan mutu pendidikan. Proses ini diawali dengan menginternalisasikan karakter masing-masing sekolah dalam penetapan visi sekolah. Internalisasi nilai-nilai tersebut tampak pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 9.2 Internalisasi Karakter dalam Visi Sekolah

Sekolah	Visi	Internalisasi Karakter
MAN 2 Kota Malang	Terwujudnya madrasah model sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan nonakademik serta akhlaq karimah	Kompetitif Keteladanan
SMA 2 Darul Ulum Jombang	Unggul dalam IPTEK, Unggul dalam IMTAQ, Unggul dalam Akhlak.	Kebermutuan Kedisiplinan
MAN 3 Tambakberas Jombang	Terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa, berilmu, beramal, berakhlaq mulia, unggul, kompetitif yang berbasis lingkungan	Keislaman Kualitas

Internalisasi nilai-nilai karakter kemudian dilanjutkan dalam proses penetapan misi sekolah. Meskipun dengan kalimat misi yang berbeda namun, misi ketiga sekolah memiliki poin penting yang senada, diantaranya adalah:

1. Menumbuhkan semangat keunggulan secara menyuluruh pada seluruh warga sekolah; 2. Membangun dan menumbuhkan budaya mutu yang berbasis karakter pada semua program sekolah, 3. Menumbuhkan partisipasi semua warga sekolah dan masyarakat, 4. Menumbuhkan dan memelihara lingkungan sekolah yang kondusif, islami, dan ilmiah. Dari rumusan misi tersebut tampak adanya dua semangat, yakni semangat untuk mencapai cita-cita organisasi yang terumuskan dalam visi sekolah. Kedua adalah semangat untuk menginternalisasikan nilai karakter pokok sekolah yakni kedisiplinan, keterbukaan, kebersamaan, kemandirian, kebermutuan.

Dalam konteks penyusunan Rencana Strategis (Renstra) visi dan misi ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Visi menggambarkan cita-cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi di masa depan, sedangkan misi menjadi panduan mencapai visi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ketika karakter pokok sekolah sudah terinternalisasi ke dalam visi dan misi sekolah, bukan berarti bahwa sekolah sudah mampu mewujudkan program dan lulusan yang berkarakter, namun sekolah perlu melanjutkan internalisasi tersebut ke dalam Rencana Strategis (RENSTRA) pengembangan mutu sekolah. Rancangan ini berisi gambaran umum jangka panjang arah pengembangan mutu sekolah. Dalam RENSTRA ini sekolah menetepkan tahapan-tahapan (*milestone*) program dan target peningkatan mutu yang

harus dicapai sekolah setiap tahunnya. Program ini biasa disebut dengan program tahunan.

Program tahunan yang dirancang oleh ketiga sekolah merupakan *break down* dari RENSTRA yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk lebih memudahkan pelaksanaan dan pencapaian target, program di klasifikasikan berdasar dimensi manajemen sekolah, yakni program manajemen kesiswaan, manajemen SDM, manajemen kurikulum, manajemen pembiayaan, manajemen fasilitas dan manajemen Hubungan sekolah Masyarakat (Humasy). Pengkategorian program dimaksudkan agar memudahkan pengelola dalam menjalankan fungsi manajemen.

Pada aspek manajemen kesiswaan, ketiga sekolah yang menunjukkan adanya upaya keras untuk mencapai karakter kebermutuan, keislaman dan kedisiplinan. Hal tersebut tampak dari adanya standarisasi proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Pada kedua sekolah yakni MAN 2 Kota Malang dan SMA 2 Darul Ulum, PPDB dilaksanakan dengan cukup ketat dan transparan untuk mendapatkan input siswa yang benar-benar menuhi standar, sementara MAN 3 Tambak Beras tidak terlalu ketat dalam proses PPDB, namun menyelenggarakan bibingan khusus untuk meng *up grade* dan menyamakan standar input siswa. Ketiga sekolah kemudian melanjutkan manajemen kesiswaan dengan membuat prgram pembinaan siswa yang meliputi pembinaan aspek kognitif akademik dan aspek non kognitif melalu berbagai kegiatan ekstra. Tidak kalah

penting, sebagai penguatan pembiasaan karakter, ketiga sekolah juga menjadikan asrama (*boarding school*) dan pesantren yang terintegrasi dengan sekolah.

Adapun pada aspek manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), ketiga sekolah melakukan program pengembangan mutu yang hampir sama. Program pengembangn mutu SDM terbagi ke dalam tiga program utama. Pertama, program seleksi SDM yang dilakukan berdasarkan sistem seleksi yang tepat dan ketat untuk mendapatkan SDM dengan standar kualifikasi dan standar kompetensi yang tepat. Kedua, melakukan progam peningkatan profesionalitas guru melalui berbagai kegiatan ilmiah seperti Workshop, *In House Training* (*IHT*), Seminar, Webinar dan pendampingan. Ketiga, pengawasan dan peninigkatan disiplin kerja guru secara intensif, terbuka dan kekeluargaan. Ketiga program mutu tersebut dilakukan dengan menerapkan karakter kebermutuan, kedisiplinan, kemandirian dan kebersamaan.

Untuk memperkuat kedua aspek program pengembangan mutu tersebut, ketiga sekolah memperkuat internalisasi karakter dengan menetapkan program mutu kurikulum yang juga berbasis karakter. Program mutu kurikulum ini meliputi empat tahap. Pertama, melakukan desain kurikulum; kedua, penyamaan pemahaman dalam pelaksanaan kurikulum sampai tingkat kelas; ketiga, standarisasi ujian akhir; keempat, monitoring dan supervisi pembelajaran.

Dalam mendesain kurikulum, SMA 2 darul Ulum Jombang menggunakan pendekatan adoptif dan adaptif, dengan mengintegrasikan kurikulum nasional, kurikulum Cambridge, dan kurikulum pesantren. Pendekatan yang hampir sama juga dilakukan oleh MAN 3 Tambak beras Jombang yang mengintegrasikan kurikulum nasional, kurikulum adiwiyata dan kurikulum pesantren. Sedangkan MAN 2 Kota Malang mendesain kurikulumnya dengan mengacu standar kurikulum nasional namun merancang proses pelaksanaan yang maksimal untuk mencapai hasil di atas standar. Setelah desain kurikulum selesai dilaksanakan, ketiga sekolah berpaya untuk mewujudkan persepsi yang sama diantara pimpinan, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan terhadap desain kurikulum. Hal ini dilakukan dengan sosialisasi dan pendampingan dalam menyusun rencana pembelajaran yang komprehensif dan integratif sesuai desain kurikulum masing-masing sekolah. Selanjutnya, untuk memastikan kurikulum terlaksana dengan optimal, ketiga sekolah melakukan monitoring dna supervisi yang dilakukan oleh yayasan, pimpinan sekolah dan oleh pengawas sekolah. Terakhir untuk memastikan kurikulum terserap dan dipahami dengan baik oleh siswa, ketiga sekolah mendesain dan melaksanakan ujian akhir siswa secara ketat, terlebih di SMA 2 Darul Ulum yang menambah ujian sekolah dengan ujian Cambridge.

Dari tahapan tersebut, tampak bahwa proses internalisasi karakter dalam program mutu kurikulum terus

diupayakan oleh ketiga sekolah. Melalui program mutu kurikulum ini, tidak hanya karaker pokok (kedisiplinan, keterbukaan, kebersamaan, kemandirian, dan kebermutuan) namun semua karakter masing-masing sekolah sebagaimana tergambar pada tabel 3 dapat diinternalisasikan dengan cukup baik.

Program mutu selanjutnya yang tidak kalah penting, yang juga dilakukan ketiga sekolah adalah program mutu pembiayaan. Program mutu aspek ini merupakan penopang dari seluruh program mutu yang lain. Untuk mewujudkan program mutu pembiayaan berbasis karakter, ketiga sekolah melakukan empat tahap pengelolaan pembiayaan meliputi: pengelolaan sumber dana, penyusunan anggaran dana (RAPBS), penggunaan dana dan pertanggungjawaban. Keempat tahapan tersebut dilakukan sekolah dengan melibatkan komite sekolah, dan perwakilan yayasan khusu untuk SMA 2 Darul Ulum. Pelibatan pihak-pihak lain tersebut dimaksudkan untuk menerapkan karakter kebersamaan, keterbukaan, dan bertanggung jawab.

Untuk menampakkan dan membentuk citra sekolah bermutu dan berkarakter, ketiga sekolah mengembangkan program mutu fasilitas sekolah secara maksimal. Program utama ketiga sekolah adalah pemenuhan kebutuhan fasilitas sekolah khsusnya fasilitas pengembangan sains yakni perpustakaan dan laboratorium. Ketiga sekolah berusaha memenuhi fasilitas tersebut sesuai standar nasional bahkan

beberapa diantaranya sesuai standar internasional. Tidak kalah penting ketiga sekolah berupaya memasitkan bahwa semua fasilitas siap pakai saat dibutuhkan, karenanya kegiatan inventarisasi, perawatan dan penggunaan diatur dengan secara rutin. Pemenuhan dan perawatan fasilitas secara optimal tersebut dilakukan untuk menunjang terwujudnya karakter kebermutuan, kompetitif, dan bertanggung jawab.

Selanjutnya untuk memperkuat karakter kebersamaan, keterbukaan, dan partisipatif, ketiga sekolah menyusun program pengembangan mutu Hubungan sekolah dengan Masyarakat (Humasy). Pada aspek ini kegiatan terbagi dua, yakni kegiatan komunikasi yang bersifat rutin dan kegiaan komunikasi insidental. Kegiatan yang bersifat rutin dilakukan ketiga sekolah dalam bentuk pertemuan rutin dengan wali murid sekali dalam satu semester, pertemuan rutin dengan komite sekolah, dan di SMA 2 Darul Ulum ditambah pertemuan rutin dengan yayasan. Pertemuan rutin tersebut dilakukan untuk membangun komunikasi, sosialisasi program sekolah, serta untuk mendapatkan masukan-masukan dari wali murid, komite, dan yayasan. Pada pertemuan tersebut, sekolah juga selalu mengajak kerjasama dan meminta dukungan dari semua pihak demi terlaksananya seluruh program mutu berbasis karakter. Adapun yang bersifat tidak rutin dilakukan ketiga sekolah dengan elemen-elemen pemerintah dan pimpinan pemerintah sampai

tingkat nasional. Pertemuan ini diupayakan untuk mendapatkan tambahan dukungan dari pihak-pihak terkait baik dukungan material maupun non material.

Dalam pelaksanaan keseharian manajemen mutu berbasis karakter, ketiga sekolah membuat sebuah tag line agar seluruh komponen sekolah selalu beraktifitas berdasar karakter mutu. Tagline sebagaimana dalam tabel 5 berikut, selain sebagai upaya mengingatkan seluruh komponen sekolah akan pentingnya karakter sebagai inti dari aktivitas harian juga sebagai *brand* mutu sekolah berbasis karakter.

Tabel 9.3 Tag Line Budaya Mutu Berbasis Karakter

Sekolah	Tagline	Makna
MAN 2 Kota Malang	DUIT	D: Dedikasi, U: Usaha, I: Ikhlas, T: Taqwa dan Takut
SMA 2 Darul Ulum Jombang	3P	Penampilan, Pelayanan, dan Prestasi
MAN 3 Tambakberas Jombang	3S	Salam (Menyapa), Salaman (berjabat tangan), Shalat (mengerjakan shalat)

Selanjutnya agar penerapan manajemen mutu berbasis karakter dapat dijalankan secara sistematis sesuai dengan konsep dasar manajemen, ketiga sekolah menetapkan urutan kerja berdasarkan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Aktifitas masing-masing fungsi manajemen tersebut juga

dilakukan dengan tetap berbasis pada karakter mutu sekolah masing-masing.

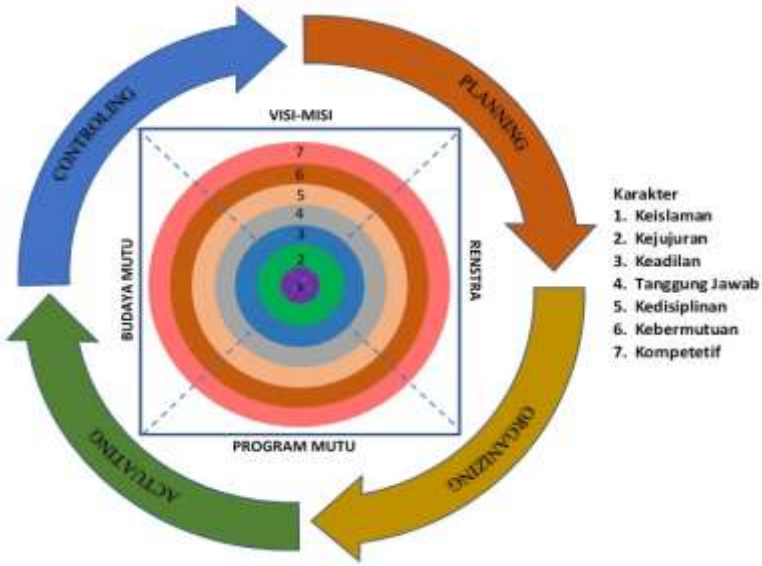
Perencanaan (*Planning*) manajemen mutu berbasis karakter, dilakukan oleh ketiga sekolah dalam bentuk rapat dan pertemuan untuk merumuskan rncana strategis sekolah sampai dengan prgram pengembanagn mutu sekolah berbasis karakter. Pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan ini antara lain: pihak sekolah, komite sekolah, dan yayasan. Setelah perencanaan ditetapkan secara partisipatif dan terbuka kemudian dilanjutkan dengan sosialisasi kepada seluruh wali murid. Sosialisasi ini selain untuk menkomunikasikan prpgram juga dimaksudkan agar terwujud persepsi yang sama antara sekolah dengan wali murid tentang program mutu berbasis karakter yang akan dilakukan sekolah.

Fungsi manajemen selanjutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Pada tahap ini sekolah menetapkan pembagian tugas serta menetapkan job deskripsi yang harus dilakukan oleh masing-masing personel yang mendapatkan tugas. pembagian tugas ini diklasifikasikan ke dalam tugas di bawah koordinasi wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiwaan, wakil kepala bidang sarpras dan wakil kepala bidang humasy. Pembagian tugas ini dimaksudkan agar setiap pos kegiatan ada penanggung jawab masing-masing dan untuk menumbuhkan karakter kebersamaan dan tanggung jawab.

Setelah ditetapkan pelaksana tugas, tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan yang di tandai dengan penerbitan SK Pelaksana Tugas yang diberikan kepada personel yang mendapat tugas. Untuk memastikan keterlaksanaan, ketiga sekolah telah menetapkan SOP pada masing-masing kegiatan. Dengan SOP, pelaksana tugas dapat melakukan tugasnya sesuai prosedur.

Sebagai tahap akhir untuk memastikan ketercapaian target-target program, ketiga sekolah melakukan pengawasan (*Controlling*). Proses pengawasan ini terbagi ke dalam tiga ranah, yakni: pengawasan kinerja, pengawasan pembelajaran, dan pengawasan administratif. Pengawasan kinerja dilakukan oleh piminan sekolah dan yayasan. Pengawan pembelajaran dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Wakil Bidang kurikulum serta oleh pengawasan dari kementerian terkait. Adapun pengawasan pekerjaan administrasi dilakukan olek kepala sekolah dan pihak dinas pendidikan atau kementerian agama. Karakter penting yang ditekankan dalam kegiatan pengawasan ini adalah tanggung jawab dan transparansi.

Berdasarkan paparan temuan tersebut, dapat digambarkan model tahapan penerapan manajemen mutu berbasis karakter yang dilakukan ketiga sekolah sebagaimana gambar berikut.



Gambar 9.2 Model Circular Manajemen Mutu Berbasis Karakter di MAN 2 Kota Malang, SMA 2 Darul Ulum Jombang, MAN 3 Tambak Beras Jombang

2. Pembahasan

Merujuk pada temuan penelitian pada gambar 1, paling tidak dapat dimaknai dalam dua perspektif. Pertama, kesadaran pengelola lembaga pendidikan ini terhadap pentingnya pembetukan karakter bagi peserta didik melalui sistem manajemen yang juga berbasis karakter. Kedua, Adanya pemahaman pengelola sekolah bahwa berbagai karakter dalam diri manusia memiliki keterkaitan antara satu karakter dengan lainnya.

Kesadaran terhadap pentingnya karakter, pada dasarnya bukanlah hal yang aneh, atau bahkan bisa dikatakan

sudah seharusnya pengelola sekolah memahami hal itu. Hal ini dikarenakan ketiga sekolah yang menjadi situs penelitian merupakan sekolah Islam, bahkan dua sekolah diantaranya merupakan sekolah berbasis pesantren, yang sudah dapat dipastikan akan menjadikan dasar-dasar ajaran Islam sebagai basis pemikirannya termasuk dalam mengelola lembaga pendidikan. Dalam beberapa hadis, karakter yang baik atau juga disebut akhlaq merupakan inti dari Islam itu sendiri. Diantara hadis Nabi SAW menyebutkan bahwa beliau adalah manusia yang paling bagus akhlaqnya, dan karena itu Nabi menjadi panutan bagi seluruh umat Islam. Hadis lainnya juga menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kebaikan itu adalah kebaikan akhlaq, bahkan indikator kebaikan manusia adalah kebaikan akhlaqnya (Al Nawawi; 194-195). Dengan Karakter akan mampu mengakarkan kebaikan (Al Qur'an Surat Ibrohim ayat 24-25) (Manasikana, Anggraeni: 2018).

Lebih jauh jika kita membadingkan dengan sekolah lain yang sama-sama berbasis agama, meskipun bukan sekolah Islam, juga memiliki pemahaman yang serupa tentang pentingnya karakter ini. Penelitian pada dua sekolah Kristen yang dilakukan oleh Dasrimin, Imron, dan Supriyanto (2019), menemukan bahwa sekolah berbasis agama, kedua sekolah ini juga mendasarkan manajemen sekolah berbasis karakter yang bersumber dari nilai-nilai *carmelites spirituality.* Hal ini memperkuat bahwa karakter merupakan

bagian yang sangat penting dalam proses pendidikan baik pendidikan Islam maupun non-Islam.

Kesadaran yang sama terhadap pentingnya karakter, mendorong pemerintah menetapkan rumusan tujuan pendidikan nasional bukan membentuk manusia yang pintar, namun membentuk manusia yang berkarakter. Tujuan tersebut termaktub dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah menjadikan manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Depdikbud, 2013). Selanjutnya untuk lebih memantapkan pentingnya karakter dalam proses pendidikan, pemerintah menginstruksikan semua sekolah formal menanamkan nilai-nilai karakter dalam proses pendidikannya. Perintah tersebut termaktub dalam Peratutan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 20 Tahun 2018 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (Kemendikbud, 2018).

Dari uraian tersebut, pentingnya karakter sebagai nilai-nilai yang harus tertanamkan dalam proses pendidikan bukanlah sebuah hal yang perlu perdebatkan atau disikusikan lebih lanjut, persoalan yang lebih penting lagi disini adalah karakter apa saja yang harus dijadikan tujuan sekaligus sebagai dasar pengelolaan pendidikanya. Perlunya pemikiran lebih lanjut ini mengingat banyak sekali

bentuk-bentuk karakter baik yang harus menjadi pedoman hidup manusia.

Terkait dengan pilihan karakter ini, ketiga sekolah juga menetapkan karakter pokok sebagai nilai-nilai utama yang menjadi tujuan sekaligus landasan manajemen mutu pendidikannya sebagaimana tampak pada gambar 1. Karakter utama yang ditetapkan oleh ketiga sekolah, meskipun tidak sama persis, namun tidak jauh dari yang telah ditetapkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam Permendikbud Nomor 20 Tahun 2018 yakni karakter religiusitas, nasionalisme, kemandirian, gotong royong, dan integritas (Kemendikbud, 2018). Sementara itu Indonesian Heritage Foundation (IHF) menetapkan sembilan pilar karakter, yang kurang lebih sama dengan karakter yang ditetapkan sekolah (ihf.or.id).

Karakter pokok yang terdiri dari keislaman, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, kedisiplinan, kebermutuan, kompetitif, bukanlah karakter yang berdiri sendiri namun terkait antara satu dengan yang lain. Keterkaitan antar karakter terwujud dalam spektrum pola radial sebagaimana dalam gambar 1. Spektrum ini memiliki kemiripan dengan pola penggambaran karakter yang dilakukan oleh Al Ghazali dalam Ihya' Ulumuddin. Beliau menjelaskan bahwa berbagai macam karakter manusia didasarkan pada empat karakter inti, yaitu kebijaksanaan (*hikmah*), berani (*syaja'ah*), menahan diri (*iffah*), dan adil ('*adl*). Jika seseorang mampu menyeimbangkan keempat pokok sifat ini

maka akan menjadi sesorang yang berakhlaq baik. Lebih lanjut Al Ghazali menjelaskan bahwa dari keempat karakter pokok ini, akan melahirkan karaktar-karakter yang lain (Al Ghazaly, 2005). Hanya Jika yang menjadi inti dari karakter yang ditetapkan sekolah haya satu yaitu keislaman, sedangkan inti karakter menurut al ghazali terdiri dari empat karakter sebagai telah disebutkan.

Penetapan karakter utama tersebut merupakan *starting point* yang penting dan tidak dapat dilewati dalam konteks desain manajemen mutu pendidikan. Karakter utama ini merupakan nilai organisasi yang diyakini dan menjadi basis pelaksanan manajemen mutu pendidikan yang juga berfungsi sebagai arah dalam pengambilan keputusan (Adhim dan Hakim, 2019). Dalam kaitan inilah, tidak berlebihan jika menggunakan pendekatan manajemen berbasis nilai (*value-based management*) untuk melihat lebih detil. Haspeslagh (2001) menjelaskan bahwa manajemen berbasis nilai adalah manajemen yang berupaya untuk mengarahkan gerak organisasi untuk menciptakan nilai dan mengelolanya sebagai keungulan kompetetitif.

Untuk lebih memudahkan penerapan, Beck (2014), menyarankan bahwa manajemen berbasis nilai harus selalu terhubung dengan visi dan strategi organisasi, termasuk didalamnya prosedur operasional standar dan proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, manajemen mutu pendidikan berbasis karakter tidak cukup hanya bermodal-

kan manajemen berbasis nilai, namun juga perlu mendapatkan support dari konsep manajemen strategis. Manajemen strategis terus menjadi bagian organisasi termasuk pendidikan dalam upaya melakukan adaptasi dengan lingkungan demi tercapainya organisasi yang kompetitif di masa yang akan datang. Lebih dari itu, manajemen strategis dapat mengarahkan lembaga pendidikan menuju bentuk dan performansi organisasi sejak awal perencanaannya (Amolia dan Aghashahib, 2016).

Dalam upaya menjaga keterhubungan nilai-nilai karakter dengan manajemen strategis mutu pendidikan, sekolah memulai aktivitasnya dengan menetapkan visi dan misi yang berbasis karakter sebagaimana terjelaskan pada Tabel 3. Hasil peneltian yang dilakukan oleh Sujatmiko, Arifin dan Sunandar (2019) menemukan bahwa keberhasilan penguatan pendidikan karakter dimulai dari penetapan visi dan misi sekolah yang juga berbasis karakter. Dengan menggunakan logika sebaliknya, dapat dikatakan bahwa mustahil bagi sekolah untuk mencapai proses pendidikan berbasis karakter ketika visi dan misi sekolah saja sudah tidak mencerminkan karakter yang diharapkan.

Berawal dari visi dan misi inilah, kemudian sekolah melanjutkan proses manajemen mutu berbasis karakter ini dengan merumuskan perencanaan strategis (renstra) pengembangan mutu berbasis karakter. Dalam renstra ini berisi kebijakan-kebijakan pengembangan mutu yang bersifat jangka panjang, dan dibuat dalam beberapa tahap

capaian sebagai *milestone*. Ini searah dengan teorinya Pearce dan Robinson (1994) bahwa perencanaan strategis dirancang untuk memenuhi keinginan organsisasi yang terumuskan dalam visi dan misi, dan perumusan strtategi yang tentu saja tanpa meninggalkan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi. Perumusan strategi berisi kebijakan-kebijakan jangka panjang untuk mencapai visi misi organisasi (Hunger dan Wheleen, 2003).

Dalam merumuskan semua kebijakan yang tertuang dalam renstra, sekolah terus berusaha untuk selalu meng-internalisasikan nilai nilai karakter utamanya. Trisnantari dkk (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa dengan terus melakukan internalisasi kedalam kebijakan mutu, karakter utama sekolah akan dapat berkembanag dan mengkristal menjadi budaya sekolah. Kemampuan sekolah mengelola mengintegrasikan nilai karakter ke dalam aspek manajemen juga disebut oleh Hoover (2003) sebagai faktor kunci keberhasilan pendidikan berbasis karakter.

Sebagai tindak lanjut dari renstra yang telah dibuat, sekolah kemudian menetapkan program dan kegiatan pelaksanaan manajemen mutu yang dibagai ke dalam beberapa aspek pengelolaan pendidikan. Hal ini tertuang dalam program tahunan madrasah. Internalisasi nilai-nilai karakter juga terus dilakukan agar seluruh program dan kegiatan tetap dan terus berbasis karakter. Hal inilah yang

dimaksudkan oleh Culberstone (1982) bahwa untuk memastikan manajemen mutu berbasis karakter dapat terlaksana dengan baik perlu mengintegrasikan nilai-nilai karakter mulia ke dalam lima aspek yaitu: 1) mengintegrasikan nilai karakter dalam semua aktivitas manajemen sekolah, 2) mengintegrasikan nilai karakter dalam semua kinerja sekolah, 3) mengintegrasikan nilai karakter dalam aktifitas semua personil sekolah, 4) Mengintegrasikan nilai karakter dalam layanan pendidikan, dan 5) mengintegrasikan karakter dalam kegiatan pembelajaran.

Penetapan program kegiatan mencakup sasaran dan target, bentuk kegiatan, penanggung jawab, *standart operational procedure* (SOP) lengkap dengan anggaran biaya. Tahap ini selaras dengan tahapan pelaksanaan strategi yang sebutkan oleh Akdon (2003). Rincian tahapan operasinal ini penting sebagai dasar pelaksanaan sesuai dengan perencanaan.

Dengan adanya rumusan program tahunan yang jelas dan terukur dapat memastikan tiga faktor penting yang dapat mempengaruhi efektivitas manajemen peningkatan mutu. Pertama, adanya *teamwork* yang solid dan mampu bekerja sama dengan dengan baik. Dengan kejelasan tanggung jawab yang terumuskan dalam program tahunan dapat memperlancar komunikasi dan kerjasama antar personil. Kedua, berjalannya proses yang santadar dan

terukur. Disinilah pentingnya kelengkapan SOP kegiatan dibuat dan disepakati bersama. Ketiga, Struktur tugas dan pertanggung jawaban juga menjadi terarah (Mantja, 2007).

Tidak kalah pentingnya dalam konteks implementasi manajemen mutu berbasis karakter, komitmen pemimpin sebagai penggerak menjadi faktor yang tidak bisa dinafikan. Apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di tiga lembaga pendidikan yang menjadi situs penelitian menunjukkan hal tersebut. Indikasi komitmen kuat dapat terlihat mulai dari proses menetapkan visi misi, menyusun renstra sekolah sampai dengan menetapkan program tahunan.

Sallis (2006) menyebutkan bahwa berdasar hasil beberapa penelitian kepemimpinan yang baik pada semua sektor menjadikan sekolah mampu mengelola dan mengembankan mutu dengan baik. Sebaliknya ketika kepemimpinan lemah dan kurang komitmen maka akan menjadi faktor utama kegagalan manajemen mutu pendidikan. Dari sinilah, Sallis menjelaskan bahwa manajemen mutu lebih bersifat *top down*.

Dengan malakukan internalisasi nilai karakter kedalam dimensi manajemen kesiswaan, manajemen SDM, manajemen kurikulum, manajemen pembiayaan, manajemen fasilitas dan manajemen Hubungan sekolah Masyarakat (Humasy), sekolah mendapat dua manfaat penting. Pertama, nilai nilai karakter akan mengakar ke seluruh dimensi aktivitas manajemen sekolah. Hal ini menjadi indikator

penting bahwa manajemen mutu sekolah telah berhasil dilakukan (Sunaengsiha, Thahir Tamam dan Safitri, 2018). Kedua, terbentuknya budaya mutu berbasis karakter pada seluruh aktivitas manajemen pendidikan. Robbins (2010) menyebutkan bahwa salah satu faktor terbentuknya budaya mutu adalah faktor manajerial dan kepemimpinan.

Integrasi dan internalisasi karakter dalam elemen elemen sekolah, merupakan salah satu usaha untuk membangun sebuah budaya mutu sekolah. Stergios et.all (2017) menjelaskan bahwa membangun budaya mutu sekolah tidaklah bersifat statis namun dinamis. Upaya membangun budaya mutu bersifat kontinyu dan mensyaratkan partisipasi semua personel yang terlibat alam seluruh elemen aktivitas sekolah.

Stolp & Smith (1995), menganggap bahwa budaya merupakan representasi makna yang terwujud dalam simbol-simbol baik yang terulis maupun tidak dan yang tersembunyi maupun tidak. Karena itu Stolp & Smith (1995) dan Kotter (1996) melihat budaya sebagai bagian yang terlihat dan bagian yang tidak terlihat. Pertama adalah artifak, yaitu bagian dari budaya sekolah yang kasat mata dan mudah di observasi, seperti pembiasaan keagamaan, hiasan dan infrastruktur sekolah. Kedua adalah nilai dan keyakinan, yaitu nilai nilai yang diyakini bersama yang menjadi pemandu dalam melakukan aktivitas sehari hari. Seseorang yang yakin dengan kujujuran misalnya, akan terwujud dalam perilkunya sehari-hari. Ketiga adalah asumsi-

asumsi, yaitu simbol-simbol, nilai-nilai dan keyakinan yang tidak kasat mata serta sulit diamati, namun tercermin dalam perilaku. Ketika sekolah membuat kebijakan pelaksanaan shalat dhuha disekolah misalnya, ini menunjukkan adanya keyakinan religius yang tinggi dengan tanpa harus diberitahukan.

Menggunakan teori tersebut, upaya internalisasi nilai karakter ke dalam visi misi, renstra dan program tahunan, merupakan bagian dari budaya yang tidak kasat mata. Ketika sekolah melaksanakan pengelolaan keungan dengan transparant menunjukkan adanya keyakinan terhadap pentingnya kejujuran. Begitu juga ketika sekolah mengembangkan kurikulum untuk mengantarkan siswa mendapat pengetahuan dan pengalaman belajar yang optimal menunjukkan bahwa sekolah memiliki keyakinan akan karakter tanggung jawab, kedisiplinan, kebermutuan dan kompetitif.

Menyadari bahwa membangun budaya mutu tidak hanya melalui proses internalisasi nilai, namun juga perlu ada artifak yang mengindikasikan manajemen mutu berbasis karakter, sekolah menciptakan slogan (*tagline*) mutu. Knapp (2001) menyebut bahwa *tagline* merupakan ungkapan ekspresif dengan memanfaatkan pilihan kata yang menarik sehingga dapat mempengaruhi emosi seseorang terhadap sebuah *brand.* Deangan teori ini maka keputusan sekolah menciptakan *tagline* mutu diharapkan juga mampu mempersuasi semua personel agar semua perilaku dan

aktivitasnya mencerminkan nilai-nilai karakter utama sekolah.

Merujuk penelitian Abdia dan Irandoust (2013) dan Chaidir, Prakoso dan Boer (2018) dengan adanya *tagline*, sekolah dapat memanfaatkannya sebagai alat untuk menumbuhkan kesadaran seluruh elemen sekolah terhadap perlunya menjalanakan semua aktivitas sekolah berbasisis karakter (*character awareness*). Selain itu *tagline* juga dapat digunakan sebagai alat untuk memperkuat *image* sekolah berbasis karakter (*character image*). Markplus (2010), menjelaskan fungsi *tagline* yang kurang lebih sama.

Tagline yang dibuat sekolah sekaligus merupakan perwujudan dari artifak budaya mutu yang dapat terlihat. Penciptaan unsur-unsur yang terlihat dalam konteks manajemen merupakan hal yang cukup penting, mengingat karakteristik layanan jasa termasuk layanan pendidikan adalah tidak berwujud (*intangibel*). Karenanya Soedjiati (2008) menyarankan perlunya bukti fisik (*evidence*) agar layanan jasa pendidikan yang tidak berwujud lebih mudah dipahami oleh *customer* melalui bukti-bukti fisik yang tempak diantaranya adalah slogan (*tagline*) yang terpajang di ruang-ruang sekolah. Adanya bukti fisik turut menjadi salah satu faktor keberhasilan pemasaran jasa, dimana pendidikan termasuk di dalamnya (Sumaryanto, 2011).

Apa yang dilakukan oleh sekolah mulai dari menetapkan karakter utama sebagai nilai-nilai dasar dan menginternalisasikan dalam seluruh rangkaian kegiatan mana-

jemen, terbingkai dalam fungsi manajemen sebagaimana konsep Terry (2009). Fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi manajemen ini, menjadi mekanisme cara berfikir dalam mendesain manajemen mutu berbasis karakter di tiga sekolah.

Perencanaan (*Planning*) sebagai tahap awal dari fungsi manajemen memberikan tuntunan bahwa dalam mengawali aktivitas manajemen perlu di tetapkan terlebih dulu tujuan, kebijakan, prosedur dan metode yang akan digunakan. Selanjutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Pada tahap ini organisasi perlu menetapkan divisi-divisi pelaksana tugas, menetapkan job deskripsi, dan mengatur kewenangan masing personil. Langkah ini kemudian dilanjutkan tahap pelaksanaan (actuating) untuk memastikan segalanya berjalan sesuai harapan. Karenanya pada tahap ini kepemimpinan menjadi kunci utama untuk membangun komunikasi, melakukan pengembangan dan memberikan insentif. Untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan ditutup dengan tahap pengawasan (*controlling*) yang dilakukan dengan monitoring dan pelaporan (Terry, 2009)

Dengan mengikuti alur fungsi manajemen secara tepat, diharapkan desain manajemen mutu berbasis karakter dapat berjalan dengan baik serta dapat mencapai tujuan secara optimal. Kajian Mujud (2018), meskipun meng-

gunakan tahapan fungsi manajemen yang berbeda, dapat digunakan dalil bahwa implementasi fungsi manajemen yang tepat dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Senada dengan itu, kajian yang dilakukan oleh Conkright (2015), Sumadi dan Ma'ruf (2020), memperkuat argumentasi efektivitas manajemen ditentukan bagaimana organisasi mengimplementasikan fungsi manajemen dengan baik. Bahkan, Zang (2009) mengungkapkan bahwa inovasi perlu dilakukan organisasi dalam rangka adaptasi dengan perubahan lingkungan. Inovasi yang dimaksud dapat dilakukan melalui inovasi fungsi manajemen yang diterapkan.

Keseluruhan tahapan manajemen mutu berbasis karakter pada tiga sekolah yang menjadi situs penelitian dapat dilihat pada gambar 2. Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa nilai-nilai karakter tidak hanya menjadi basis manajemen, namun lebih dari itu nilai-nilai karakter juga menjadi ruh dari seluruh aktivitas manajemen mutu sekolah. Dengan meminjam teori *illuminasi* atau *teori isyraqiyah* Suhrawardi, dapat dikatakan bahwa manajemen mutu berbasis karakter dimulai dari rumusan nilai-nilai karakter yang mewakili cahaya kebenaran. Nilai-nilai karakter selanjutnya memancar dan menerangi seluruh aktivitas manajemen mutu yang dilakukan sekolah, sehingga seluruh aktivitas manajemen sekolah pada dasarnya adalah pancaran dari nilai-nilai karakter itu sendiri (Sumadi, 2015).

Karakter disini menjadi bagian terpenting yang mendasari semua kegiatan atau *rule of law*, menjadi tujuan serta hasil akhir dari semua aktivitas. Riilnya program pembelajaran di sekolah dari Taman Kanak-kanak/Raudlotul Athfal, Sekolah Dasar, menengah sampai Perguruan tinggi berujung pada pembentukan karakter sesuai yang digariskan Rosulullah SAW. Untuk itu karakter tidak hanya menjadi muara akhir proses pendidikan, namun menjadi penghela seluruh aktivitas dan dimensi manajemen pendidikan.

D. Simpulan

1. Manajemen Mutu merupakan suatu tata kelola yang mengembangkan keberhasilan di MAN 2 Malang, SMA BPPT Darul Ulum dan MAN Tambakberas Jombang.
2. Karakter sebagai starting point yang mendasari/rule of law, menjadi tujuan utama keberhasilan pembelajaran sekaligus tujuan akhir semua aktivitas pembelajaran.
3. Manajemen mutu berbasis karakter dapat mengembangkan lembaga/sekolah tersebut di atas melebihi standar yang digariskan oleh pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

Edward Sallis. 2007. *Total Quality Manajemen In education Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD. Hlm. 211.

Evan, James R & Willian M. Lindsay. 1997. *The Management and control of Quality*. Third Edition, West Publishing Company, Minneapolis. Hlm. 5.

Fachruddin, "*Manajemen Pemberdayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 40.

Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2006. Pemasaran Esesi dan Aplikasi. Yogyakarta: Andi Ofset.

Fasli Jalil. *Strategi dan arah pengembangan sekolah unggul*. (Jakarta: Diektur Jenderal Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional.

Fremon E. Kast dan James E Rosenzweig. 1995. *Organisasi dan Manajemen.* Jakarta: Bumi Aksara.

Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Manajement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Howard Gardner. 1993. *Multiple Intelligences: The Theory In practice*. New york: Basic books.

Hughes, R. L. dan Beatty, K. C. 2005. *Becaming strategic Leader: Your role in your Organization's Enduring Success,* Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 market Street, San Fransisco, CA 94103-174".

Husnaini Usman, 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 411.

_____, 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 477.

Iqbal, M. zafar. 1996. *Teachers Training, The Islamic Perspective.* Pakistan: Shirkat Printing Press.

Ishikawa, Kaoru. 1995. *Pengendalian mutu terpadu.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

J. M. Juran. 1990. *Leadership for quality*. USA: Juran Institute. Hlm. 166.

_____. 1988. *Juran On Planning for Quality*, New York: Free Press-MC. Millan. Hlm. 165

_____, 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 560.

Lahmudin Lubis. 2011. Landasan Formal Bimbingan Konseing di Indonesia. Bandung: Cita Pustaka media perintis. Hlm. 2.

_____. 2014. Dalam Penjelasan Matakuliah Perencanaan Strategi Pendidikan, Januari.

Ma'arif, Syamsul. 2012. *Manajemen Lembaga Pendidikan* Islam. Surabaya: IAIN Press.

Margustam Siregar. 2010. *Mencetak Pembelajar Menjadi Insan Paripurna: falsafah Pendidikan Islam*. Yogya-karta: Nuha Litera. Hlm. 126-127.

May Lwin, dkk. 2008. *How to Multiply Your Child's Intelligence*, terj. Christine Sujana. Bandung; PT. Indeks. Hlm. 2.

Mitra, Amitava. 2001. *Fundamentals of Quality Control and Improvement.* Second Edition, Prentice Hall, Upper River, New Jersey.

Muhammad Thoyyib. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontempor*. Jakarta: Direktorat pendidikan tinggi Islam. Hlm. 17-18.

Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Munib Chatib. 2008. *Sekolahnya manusia. Sekolah berbasis Multiple Intelligences di Indonesia*. Bandung: Kaifa. hlm 92-93.

Mustaqim. 2012. *Sekolah/Madrasah Berkualitas dan Berkarakter*. Jurnal Nadwa, Vol. 6 nomor 1.

Nanang Fattah dan Mohammad Ali. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Penerbit Universitas Terbuka.

Nana Syaodih. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah.* Bandung: Penerbit Refika Aditama.

Nasution. 1992. *Insklopedia Islam Indonesia.* Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah Djambatan, Hlm. 584.

Nurhadi. 2002. *Pengembangan Langkah-langkah pembelajaran Kontekstual*. Diakses dari laman web juli 2015 dari: https://kurniawanbudi04.wordpress.com/2013/05/29/modelpembelajaran-ctl-contextual-teaching-learning/htm

Nyoman Sridana, dkk. 2018. *Sistem Penjaminan Mutu Internal di Satuan Pendidikan Menengah (SMA), Jurnal pengabdian magister pendidikan IPA*, (1) 1: 45-51.

Pattersons. 1993. *Leadership for Tomorrow*. Schools. Alexandria: ASDC

Pearce II, J.A. and R.B.Robinson*. Strategic Management : Formulation, Implementation, and control,* Seventh-Edition. Malaysia: MC. Graw-Hill. International Editions.

Philip B. Crosby. 1995. *Quality without Tears,* The art of Hassle-Free management, USA: MCGraw Hill.

Preedy, Margareth. 1993. *Managing The Effective School*. London: Paul Chapman Publishing.

Ridwan Idris, "*Pendekatan Pendidikan Berbasis Mutu*," dalam *Lentera Pendidikan*. vol. XII, Hlm. 107.

Robbins, Stephen P & Timothi A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

Sri Minarti. 2016. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Ar Ruz Media., Hlm. 335-336.

Syafaruddin, "*Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah*," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, h. 154.

_____, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 23.

_____, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, h. 95.

Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 47-48.

Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 45.

_____, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, h. 50-51.

Tadzkirotun Musrifah. 2008. *Cara cerdas belajar sambil bermain*. Bandung: PT. Grasindo. Hlm 28.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional.*

Umaedi. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan.* Jakarta: Dirjen Dikdasmen Departemen Pendidikan Nasional, Hlm. 11-24.

SUMBER LAIN

Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18.

Barnawi & M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu*. 146

Boone and Kurtz (dalam Turney 1992: 242)

Caldwell dan Spinks (1993: 37)

Deming

Depag. *Desain Pengembangan Madrasah.* (Jakarta: Depag RI, 2005) hlm,56

Depdiknas 2001

Goetsch dan Davis: 1994)

Goetsch dan Davis, *Quality Management*, h. 61.

Hady, *Manajemen Madrasah*, h. 15-19.

Hanushek, 1979,1981)

Lezote. 1983

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2.

Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan Pendidikan.

Sukmadinata(2006:52)

Supriyadi, 2001

Tilaar

FISIP
UINSA
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Mengucapkan:
" Selamat dan Sukses "
Atas diraihnya Gelar Profesor/Guru Besar
Prof. Dr. Samsul Maarif, M.Pd
Manajemen Pendidikan Islam

TENTANG PENULIS

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd., dilahirkan di Jombang Propinsi Jawa Timur dari bernama Ayah Imam Shofyan (Legium Veteran 1948)dan Ibu Siti Shofiyah dengan kakek Imam Romli dan H Zainudin keduannya adalah seorang tokoh pengembang agama Islam dan sekaligus salah satu pengusul Kecamatan baru Bandarkedungmulya yang asalnya kec. Perak. di tanah kelahiranya desa Bandar-kedungmulya Kec. Bandarkedungmulya

Pendidikan Madrasah Diniyah Al Ihsan merangkap SDN Bandarkedungmulya, dan selanjutnya SMPN 2 Kertosono Nganjuk, SLTAnya di Madrasah Aliyah Negri Purwoasri Kediri, kemudian ke Pesantren MMMHM Lirbyoyo Kediri sambil kuliah di UIT sampai Sarjana Muda, S1 Unisma Malang, yang kemudian kuliah S2 di Universitas Negri Malang yang waktu itu masih IKIP Negri Malang karena sesuatu hal yang bukan permasalahan akademik kemudian perkuliahan diseleseikan di Universitas Pendidikan sampai S3 juga selesai di Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2011.

Jabatan yang diemban Ketua Laboratorium Manajemen Pendidikan Islam fakultas Tarbiyah IAIN Surabaya, dan berlanjut Ketua Prodi Manajemen Pendidikan dua pereode di Fakultas Tarbiyah IAIN Surabaya,

Jabatan di swasta dimulai tahun 1997 menjadi Ketua satu STAIDU jombang dan pada tahun 2001 samapai 2022 menjabat Asisten Direktur di Program Pasca Sarjana UINPDU Jombang

Dibidang organisasi Sekretaris Forum Silaturrahmi Ulama' Jawa Timur pereode th 1990 sampai th 2000, yang terakhir hingga sekarang Ketua Konsorsium Perguruan Tinggi Jombang.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN AMPEL

SURABAYA – INDONESIA

MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS KARAKTER

Manajemen mutu dalam pendidikan melibatkan tiga komponen utama: pengendalian mutu, jaminan mutu, dan perbaikan mutu. Fokusnya tidak hanya pada produk pendidikan, tetapi juga pada proses untuk mencapainya secara konsisten. Dengan demikian, manajemen mutu adalah alat yang efektif untuk mengarahkan semua sumber daya pendidikan menuju prestasi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Implementasi mutu dalam satuan pendidikan dapat pula disebut *Total Quality School* (TQS) sebagaimana Arcaro (1995) yang dikutip oleh Jalal dan Supriyadi ada lima pilar, yaitu: (1) Focus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal, (2) Adanya keterlibatan total, (3). Adanya standar mutu lulusan sekolah, (4). Adanya komitmen, dan (5). Adanya perbaikan mutu berkelanjutan.

Sallis menganggap TQM sebagai konsep penting dalam menjaga mutu dan standar pendidikan. Namun, penerapannya dalam pendidikan harus mempertimbangkan kompleksitas sosio-kultural pendidikan dan perbedaan antara input, proses, dan output pendidikan dengan industri. Pendidikan melibatkan manusia yang dinamis dan berubah sepanjang hayat, sedangkan industri menghasilkan produk yang lebih konkret.

FATAWA PUBLISHING
Jl. Mega Permai No. 8 Ngaliyan Semarang
Telp. 024-74019660, HP. 0813-2668-3562
Website: www.fatawa-publishing.com
Email: fatawapublishing@gmail.com

ISBN 978-623-6408-44-5
9 786236 408445